

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02. Менеджмент организации

Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления  
деятельностью торгового предприятия (на примере филиала ООО «Гросс»)

Пояснительная записка

Руководитель	_____	канд.экон.наук, доцент	П.А. Муллер
Выпускник	_____		Е.Д. Космынина
Нормоконтролер	_____		Т.П.Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Красноярск 2016

Студенту Космыниной Екатерине Дмитриевне

Группа ЗУБ 12-05

**Направление (специальность)** 38.03.02. «Менеджмент организации»

**Тема выпускной квалификационной работы:** Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью торгового предприятия на примере филиала ООО «Гросс»

**Утверждена приказом по университету № 1520/с от 09.02.2017 г.**

**Руководитель ВКР:** П.А. Муллер, кандидат экономических наук, доцент кафедры

**Исходные данные для ВКР:** нормативно-правовая документация и внутренние данные ООО «Гросс», годовая бухгалтерская отчетность ООО «Гросс» за 2014-2016г.г.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование состояния и перспектив развития рынка бытовой химии.
- 2 Анализ эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».
- 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».

**Перечень иллюстративного материала:**

- Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью торгового предприятия на примере филиала ООО «Гросс»;
- Актуальность и объект бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Динамика показателей финансовых результатов ООО «Гросс»;
- Структура управления ООО «Гросс»;
- SWOT-анализ ООО «Гросс»;
- Стратегический анализ рынка бытовой химии г. Абакана;
- Смета затрат на производство и прокат рекламного ролика;
- Изменение основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Гросс»;
- Динамика основных показателей проекта.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

П.А. Муллер

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Е.Д. Космынина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью торгового предприятия (на примере филиала ООО «Гросс»)» содержит 78 страниц текстового документа, 3 приложения, 69 использованных источников, 18 таблиц, 13 рисунков.

### УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ БЫТОВАЯ ХИМИЯ, SWOT-АНАЛИЗ, РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Объект совершенствования мотивационной системы – филиал ООО «Гросс».

Цель разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации:

- улучшение процесса управления деятельностью торгового предприятия;
- увеличение объемов продаж;
- грамотное управление структурой ассортимента и сбытовой политикой.

Задачи для достижения поставленной цели:

- исследовать состояние и перспективы развития рынка бытовой химии;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО «Гросс»;
- оценить эффективность процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»;
- предложить мероприятия по повышению эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Наиболее привлекательной сферой деятельности для малого бизнеса Хакасии является непроеизводственная. На потребительском рынке республики задействовано 62,5% организаций от числа субъектов малого предпринимательства, из них в торговле - 44,0% , в оказании услуг - 27,3%. ООО «Гросс» осуществляет оптовую и розничную торговлю товарами бытовой химии, косметикой и парфюмерией в республике Хакасия. После появления на рынке конкурентов, ООО «Гросс» потеряло долю рынка по продажам бытовой химии, которую имело раньше, поэтому необходимо заинтересовывать потребителей, проводя рекламные акции о товарах-новинках, проводить розыгрыши призов, ввести сезонные скидки, а также искать новые рынки сбыта. Также необходимо разработать стратегию укрепления позиций торгового предприятия на рынке.

На сегодняшний день, чтобы привлечь покупателей, за внимание которых борются многочисленные информационные источники, необходимо продвижение товара, поэтому реклама в местах продаж становится все более современной и высокотехнологичной.

Предлагаемый комплекс мероприятий по улучшению процесса управления деятельностью торгового предприятия ООО «Гросс» (изменение структуры ассортимента, рекламные акции, использование системы скидок) позволит торговому предприятию значительно увеличить объемы продаж.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Исследование состояния и перспектив развития рынка бытовой химии .....	7
1.1 Анализ российского рынка бытовой химии.....	7
1.2 Особенности развития торговых предприятий на рынке бытовой химии .....	17
1.3 Проблемы управления деятельностью торгового предприятия на рынке бытовой химии.....	26
2 Анализ эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».....	33
2.1 Позиционирование ООО «Гросс» на рынке бытовой химии г.Абакана и республики Хакасия .....	33
2.2 Оценка эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».....	41
2.3 Проблемы процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».....	56
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».....	65
3.1 Мероприятия, направленные на повышение эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».....	65
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	76
Заключение .....	82
Список использованных источников .....	85
Приложение А Бухгалтерский баланс филиала ООО «Гросс» за 2016 год.....	92
Приложение Б Отчет о финансовых результатов филиала ООО «Гросс» за 2016 год.....	94
Приложение В Отчет о финансовых результатов филиала ООО «Гросс» за 2015 год .....	96

## **Введение**

В условиях социально-экономического кризиса в России значительные финансовые трудности испытывает подавляющее большинство отечественных предприятий. Низкий уровень платежеспособности, растущая задолженность по платежам в бюджет и внебюджетные социальные фонды, задержки выплат заработной платы работникам - эти и другие отрицательные явления нашей экономической жизни являются следствием воздействия ряда внешних для предприятий факторов, серьезных просчетов в реализации экономической реформы в стране, в формировании основ современного рыночного хозяйства. Но не менее существенное влияние оказали и многие внутренние для каждого предприятия факторы: неподготовленность менеджмента к работе в рыночных условиях, неспособность хозяйственных руководителей приспособить производство к требованиям рынка, низкий уровень бизнес-планирования на многих предприятиях, пренебрежительное отношение к организации маркетинга и всестороннему обоснованию принимаемых решений и др.

В результате многие предприятия оказались в таком положении, когда для преодоления сложившихся трудностей и обеспечения их эффективного экономического развития требуется разработка и реализация комплекса специальных мер, учитывающих как общую ситуацию в стране и регионе, так и специфические условия и возможности каждой фирмы.

Рыночная экономика диктует товаропроизводителю специфические условия, при которых производственные отношения строятся на принципах закона стоимости, спроса и предложения, конкуренции, на всестороннем учете интересов прежде всего покупателя, который через куплю-продажу диктует свои условия к качеству и количеству товара. Более того, при рыночных отношениях расширенное воспроизводство предприятия, любой предпринимательской деятельности должно осуществляться, главным образом, за счет самофинансирования, собственных накоплений, прибыли.

Отсюда следует, что достижение основной цели товаропроизводителей - получение максимально возможной прибыли от бизнес-деятельности - связано с получением достаточного уровня эффективности и необходимой массы прибыли, то есть повышения тем самым эффективности производства.

В течение многих десятков лет в нашей стране, в условиях высокой монополизации производителей, регулятором производства продукции являлся не реальный спрос, а производство и административно-командный механизм распределения, которые регулировали потребление, формировали потребности и выпуск показателей.

В этих условиях проблема эффективности хозяйственной деятельности у производителей практически не вставала. С развитием рыночного механизма эта проблема в нашей стране, естественно, резко обострилась, и ее решение требовало от всех субъектов рынка активного поиска путей повышения эффективности деятельности. В связи с этим в современной экономике главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции для закрепления его позиций на рынке в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности и получения максимальной прибыли.

Актуальность темы бакалаврской работы определяется объективной необходимостью повышения эффективности управления филиалом ООО «Гросс» в условиях кризисного развития экономики региона, падения спроса на реализуемую продукцию, рост конкуренции. Повышение эффективности процесса управления филиалом ООО «Гросс» позволит повысить прибыль компании, получить дополнительные конкурентные преимущества, увеличить долю рынка.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью торгового предприятия (на примере филиала ООО «Гросс»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать состояние и перспективы развития рынка бытовой химии;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО «Гросс»;
- оценить эффективность процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»;
- предложить мероприятия по повышению эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью ООО «Гросс», видам деятельности которого является оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии.

Предметом бакалаврской работы является процесс управления деятельностью торгового предприятия.

Методологическую основу бакалаврской работы составляют достижения отечественной и зарубежной экономической науки, связанные с разработкой научно-практических проблем сбытовой политикой торгового предприятия.

К методам исследования, использованным при изучении темы, относятся метод научной абстракции, системного диалектического подхода, единства исторического и логического подходов, анализа и синтеза, сравнения, группировок, классификации, графического анализа.

Информационную базу бакалаврской работы составили материалы официальных статистических органов, также свое отражение получили справочно-статистические данные специальных исследований отечественных и зарубежных ученых и научных организаций. Нормативно-юридическая база представлена действующим российским законодательством.



# **1 Исследование состояния и перспектив развития рынка бытовой химии**

## **1.1 Анализ российского рынка бытовой химии**

Сектор бытовой химии на потребительском рынке сегодня, пожалуй, один из самых инновационных и быстро меняющихся. По данным маркетингового исследования «Рынок бытовой химии в России - 2016. Показатели и прогнозы», проведенного TebizGroup, динамика роста рынка бытовой химии в России сохраняется на уровне 3%[5].

Естественно, сложные экономические условия накладывают свой отпечаток: так, по оценкам EuromonitorInternational к концу 2017 года объем рынка средств по уходу за домом в России составит 202,7 миллиарда рублей, потеряв 2,6 процент[5].

Современный российский рынок средств бытовой химии предлагает большой ассортимент продукции российских и зарубежных производителей, назначение которых — помочь по хозяйству. Бытовая химия на рынке представлена следующими группами бытовых гигиенических средств:

- для ухода за бельем, — синтетические моющие средства (СМС), предназначенные для стирки и добавки, дополняющие действие моющих препаратов: отбеливатели, кондиционеры, соли для стирки, восстановители цвета, продукты для замачивания, для удаления пятен, хозяйственное мыло;

- для ухода за жилищем (чистящие и моющие средства самого различного назначения (ЧС) — для мытья посуды, пола, унитаза, ковров, стекол, средства для дезинфекции, универсальные моющие средства.

Все перечисленные сегменты в сумме дают 100% рынка бытовой химии. Самым крупным из них является «Средства для стирки», на долю которого по итогам 2016 года приходилось 67% рынка. Оставшиеся 33% рынка поделили между собой «Чистящие средства», «Средства для мытья посуды» и «Средства борьбы с насекомыми».



Рисунок 1.1 – Структура рынка бытовой химии в денежном выражении (розничные продажи) в 2016 г., %

Несмотря на прошедший кризис, продажа бытовой химии остается выгодным бизнесом, так как потребление данной группы товаров независимо от ситуации в экономике остается на стабильном уровне.

Объем розничных продаж бытовой химии в 2016 году составил 92 млрд. рублей, что на 8% больше аналогичного показателя 2015 года. При этом темпы роста различались в крупнейших ассортиментных группах. Так, по сравнению с прошлым годом, розничные продажи увеличились в каждом из основных сегментов следующим образом: «Средства для стирки» - на 7%, «Чистящие средства» - на 12%, «Средства для мытья посуды» - на 8% и «Средства борьбы с насекомыми» - на 4% [16].



Рисунок 1.2 – Динамика розничных продаж бытовой химии в 2013-2016 гг., млрд. руб. с НДС

По мнению ряда экспертов, в сравнении с продукцией иностранного производства российский продукт зачастую выглядит бледнее и проигрывает в первую очередь в дизайне, оформлении и упаковке. Итоги конкурсов на лучшую продукцию «Хрустальный Лотос» в 2014-2016 гг. подтверждают эту негативную тенденцию. В последнее время далеко не все производственные компании готовы представить свою продукцию не только на соревнование для экспертной оценки и её публичного оглашения, но и на выставке. С целью создания благоприятной для производителей рыночной среды компания «ЭвентаКомьюникейшнГруп» и пул активных компаний-производителей обратились в Российскую парфюмерно-косметическую ассоциацию с предложением создать в составе ассоциации специализированную секцию «Производители товаров бытовой химии и средств гигиены» для совместного решения общих задач. В состав РПКА уже входят ведущие производители, среди которых ОАО ПКК «Весна», ОАО «Арнест», ОАО «Концерн Калина», ООО ТД «Красная Линия», ОАО «Невская косметика», ООО «Юнилевер Русь»,

а также ведущие поставщики сырья для производства товаров бытовой химии и средств личной гигиены.

Создание нового отраслевого объединения на базе потенциала Российской парфюмерно-косметической ассоциации позволит использовать её опыт, знания, связи и административный ресурс, что сэкономит для молодого альянса производителей бытовой химии время и силы на становление «с нуля». На данный момент активное участие в процессе разработки технических регламентов принимают транснациональные компании, отечественные производители остаются в стороне. Рынок подошел к очередному рубежу, когда каждой компании необходимо принять решение: либо самостоятельно формировать для себя рыночную среду, грамотно развивать свой бизнес с помощью всех маркетинговых инструментов, либо отдать решение всех важных вопросов на откуп более заинтересованным в российском рынке компаниям.

В 2016 году суммарные объемы рекламы бытовой химии в денежном выражении относительно 2015 года выросли на 32% [5].



Рисунок 1.3 – Медийное распределение рекламных затрат на рынке бытовой химии, 2013-2016 гг., млрд руб. с НДС.

Примечательно, что примерно 96% всех рекламных бюджетов направлены на федеральное телевидение. Этому есть следующие объяснения. Во-первых, охват аудитории (вся Россия) при относительно невысокой цене за контакт. Во-вторых, основную часть целевой аудитории при рекламе бытовой химии составляют женщины-домохозяйки. В-третьих, рекламные коммуникации строятся, как правило, на мотивах реальной пользы и для них свойственна наглядность результата «до» и «после», т.е. для рекламных материалов необходим определенный видеоряд.

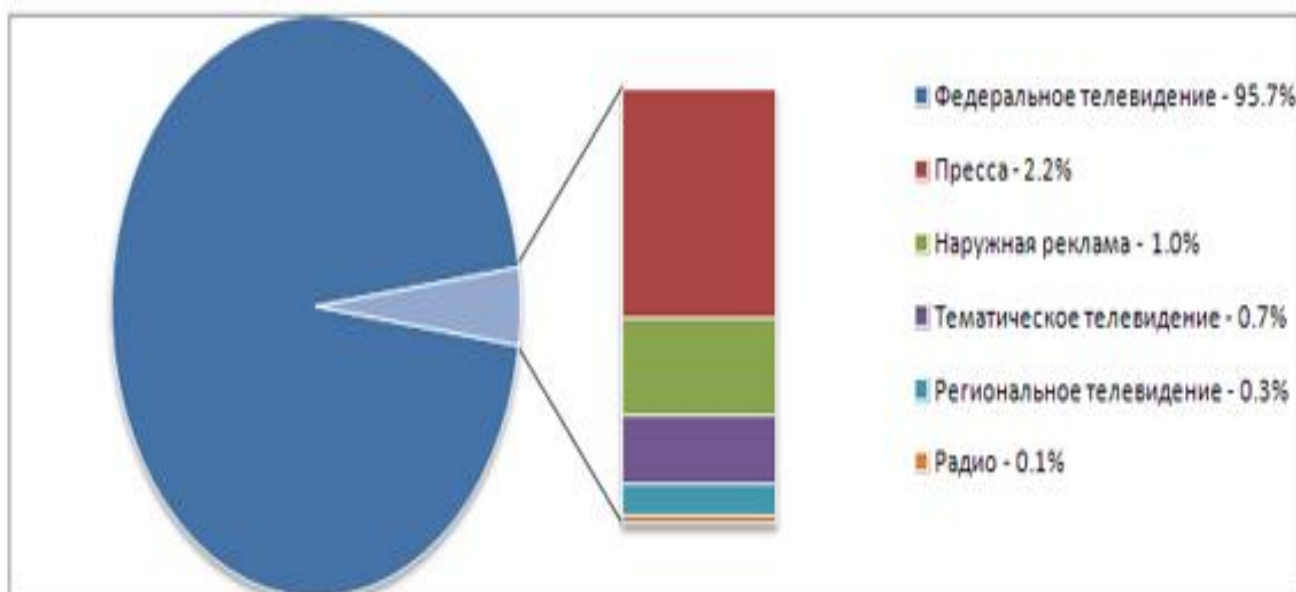


Рисунок 1.4 – Медийное распределение рекламных затрат на рынке бытовой химии в 2016 г., %.

Самыми крупными сегментами с точки зрения рекламных объемов на протяжении последних нескольких лет являются средства для стирки и чистящие средства. По итогам 2016 года доля их рекламных бюджетов во всех медиа составила 56% и 33% соответственно [7]. Как отмечают специалисты, основной задачей производителей является вовлечение в процесс потребления и формирование группы лояльных потребителей, пользующихся продуктом постоянно.

При кажущемся единообразии продукты бытовой химии имеют много особенностей и различий в процессе использования. Таким образом, особенности телевизионного рекламного сообщения позволяют не только информировать о товаре, но и инструктировать потребителя. Ведущими рекламодателями в сегментах средства для стирки и чистящие средства являются Procter&Gamble, HenkelGroup, ReckittBenckiser, «НэфисКосметикс», Unilever и S.C. Johnson.

В сегменте средства для мытья посуды основными рекламодателями являются Procter&Gamble, HenkelGroup, «НэфисКосметикс» и «Весна».

Совсем небольшим по объему розничных продаж и рекламы на протяжении 2013-2016 годов является сегмент средств борьбы с насекомыми. По мнению специалистов данного сегмента, российский потребитель пока еще воспринимает репелленты как «бытовую химию». Потребление остается консервативным – это спреи и аэрозоли, в то время как на рынках Америки и Японии уже присутствуют новые форматы. Но и в России постепенно появляются новинки, соответствующие последним мировым тенденциям. Компания UPECO выпустила линейку натуральных репеллентов GardexNatural на основе эфирных масел и экстрактов лекарственных растений с подтвержденной безопасностью и эффективностью. Сегмент средств борьбы с насекомыми будет продолжать развиваться в направлении более эффективных и при этом более натуральных продуктов, для вывода на рынок которых будут нужны рекламные кампании.

Стабилизация российского рынка и продолжающийся рост по-прежнему привлекают внимание производителей всего мира. Однако, по мнению большинства экспертов, отечественный рынок бытовой химии уже поделен и фактически монополизирован тремя ведущими компаниями: Procter&Gamble (бренды Ariel, Tide, «Миф», Lenor, Mr.Proper), Henkel (бренды Persil, LOSK, DENI, Pril, Clin и др.) и «НэфисКосметикс» (бренды AOS, BiMAX, Sorti, «Биолан» и др.).

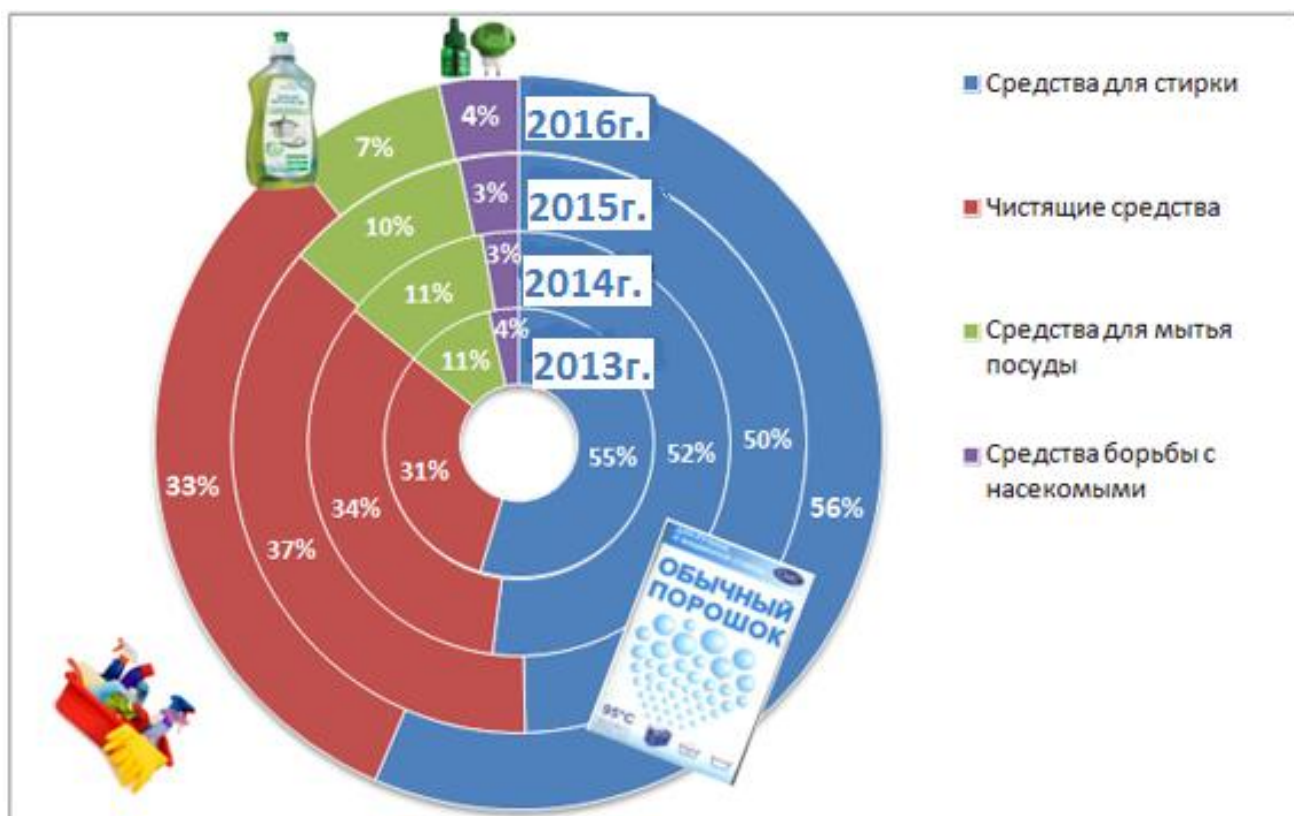


Рисунок 1.5 – Распределение рекламных бюджетов по сегментам рынка бытовой химии, 2013-2016 гг., %.

На долю первых двух корпораций (Procter&Gamble, Henkel) приходится 50% продаж всех стиральных порошков в весовом выражении и около 60% синтетических моющих средств в стоимостном выражении. Значительная часть рынка моющих средств — чуть больше 7% — принадлежит компании Unilever (бренды Domestos, Cif). Кроме того, определенную роль играет британский концерн ReckittBenckiser (бренды Vanish, Calgon и Tired), а также компания SC Johnson (бренды Pronto, «Мистер Мускул», Glade, «Туалетный утенок»), занимающая около 5% рынка[12].

Приведенные цифры свидетельствуют о доминирующем положении транснациональных предприятий практически во всех сегментах. Учитывая масштабность деятельности иностранных компаний, стоит отдать должное российскому концерну «НэфисКосметикс» (г. Казань), который сумел



не только пробиться в лидеры отечественного рынка, но и составляет серьезную конкуренцию зарубежным производителям.

Российскими производителями бытовой химии являются компании «Невская косметика», «Весна», «Арнест», «НэфисКосметикс», «Алабино», «АМС Медиа». Оценивать степень конкуренции довольно сложно, лишь немногим российским компаниям удастся соперничать с зарубежными. Иностранный капитал уже с 90-х годов активно работает через рекламу, показывая всей стране, чем нужно стирать белье и мыть посуду. Сейчас российские бренды конкурируют преимущественно в среднем и низшем ценовых сегментах. В высоком и премиум классах, в большинстве случаев, представлена иностранная продукция.

Действительно, в борьбе за потребителя зарубежные компании вкладывают значительные средства в рекламу. Имея колоссальные рекламные бюджеты, иностранные производители постоянно привлекают внимание покупателей и повышают узнаваемость своей продукции. Получается, что деление на отечественные и зарубежные компании достаточно условное. Организуя предприятия на территории России, иностранные производители получают возможность экономить на доставке, трудозатратах, таможенных пошлинах и, кроме того, выгодно экспортировать продукцию в близлежащие страны. Например, 25% товаров, произведенных компанией Procter&Gamble на российских заводах, реализуется за пределами страны, высокая доля экспортной продукции «Хенкель» охватывает почти все страны СНГ.

Оценивая российский рынок бытовой химии, можно выделить процентное соотношение импортной и отечественной продукции, иностранные производители занимают 65%, российские— 35%».

На рисунке 1.6 представлены доли основных участников российского розничного рынка бытовой химии в 2016 году.



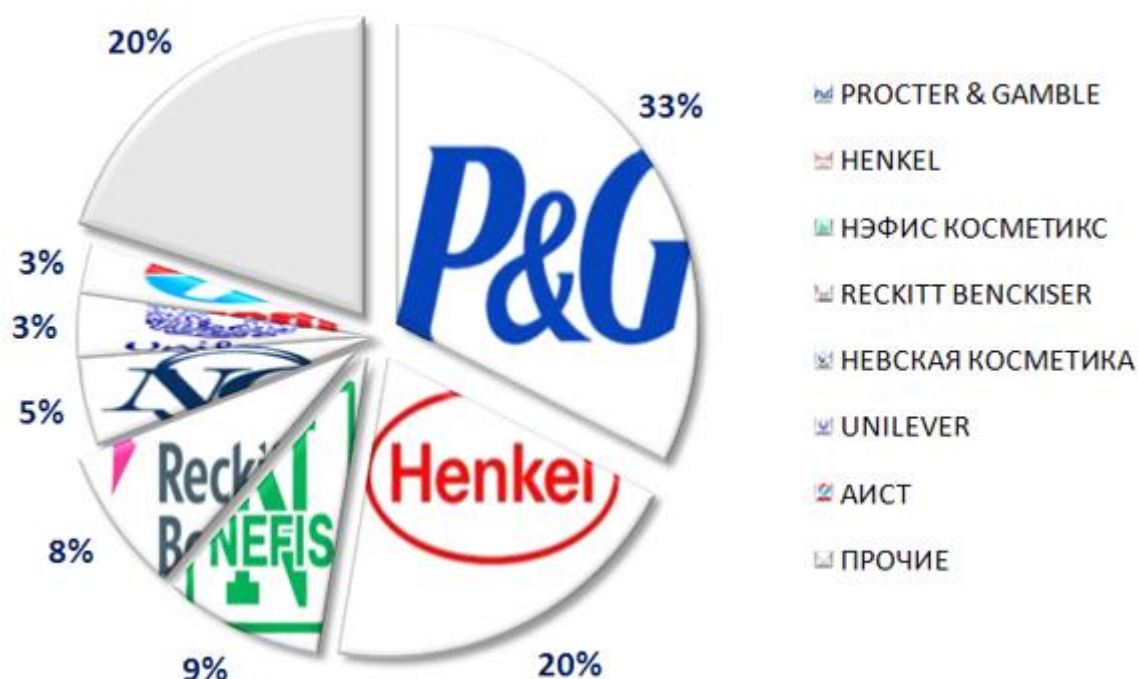


Рисунок 1.6 – Доли основных игроков на розничном рынке бытовой химии в денежном выражении в 2016 г., %

Таким образом, рынок сильно монополизирован двумя ведущими иностранными компаниями. Лидером является американская Procter&Gamble, которая владеет контрольным пакетом акций завода «Новомосковск бытхим». Основные бренды: Ariel, Tide, Dreft, Ace, Миф, Lenor, Comet, Fairy, Mr.Proper. Второе место у немецкого производителя HenkelGroup, владеющего предприятиями «Эра» и «Пемос» (бренды Пемолукс, Prill, Somat, Persil, Losk, Deni, Пемос, Ласка, Vernel, Bref, Clin). На долю этих компаний в 2016 году приходилось примерно 53% всех розничных продаж бытовой химии в денежном выражении третье и четвертое места достались отечественному производителю бытовой химии «НэфисКосметикс» с брендами Aos, Bimaх, Sorti, Биолан, Love, Лесная полянка, Перышко, Целебные травы и немецкой компании ReckittBenckiser (CillitBang, Harpic, Mortein, Vanish, Woolite, Calgon, Finish), которая в середине нулевых открыла собственный завод по производству чистящих и моющих средств в г. Клин. По итогам 2016 года

совокупная доля розничных продаж в денежном выражении этих двух производителей составила 17%.

11% рынка бытовой химии разделили между собой три производителя бытовой химии:

- российская компания «Невская косметика» с брендами «Индекс», «Сарма», «Ворсинка», «Ушастый Нянь», «Макс», «Лотос», «Обычный», «Мистер Чистер»;

- британо-нидерландская компания Unilever (Glorix, Cif, Domestos), владеющая фабрикой «Северное сияние»;

- российский производитель «Аист», основные бренды: «Кашемир», «Ять», «Капель», «Аист», «БОС», «Лазурит».

Хотелось также отметить, что на протяжении нескольких лет описанная расстановка сил на рынке бытовой химии была неизменной.

Подводя итоги, отметим, что сектор бытовой химии на потребительском рынке сегодня, пожалуй, один из самых инновационных и быстро меняющихся.

По данным маркетингового исследования «Рынок бытовой химии в России - 2016. Показатели и прогнозы», проведенного TebizGroup, динамика роста рынка бытовой химии в России сохраняется на уровне 3%. Современный российский рынок средств бытовой химии предлагает большой ассортимент продукции российских и зарубежных производителей, назначение которых - помочь по хозяйству. Несмотря на прошедший кризис, продажа бытовой химии остается выгодным бизнесом, так как потребление данной группы товаров независимо от ситуации в экономике остается на стабильном уровне.

Продвижением собственной продукции занимаются крупные производители бытовой химии. Что касается мелких производителей, то, как правило, это региональные (локальные) компании, которые нуждаются не только в рекламе собственной продукции, но и в качественной логистике (по всей стране или в нескольких регионах). Однако входной билет на российский рынок бытовой химии большинству таких компаний не по карману, поэтому

стратегия их развития ограничивается локальными продажами в рамках региона присутствия и надеждой на визуальное запоминание продукции покупателями. Из вышесказанного можно заключить, что важными особенностями российского рынка бытовой химии является высокая степень присутствия зарубежных игроков. На фоне отечественной инертности очень впечатляют результаты отдельных компаний, в числе которых «НэфисКосметикс» и «Невская косметика», которые, несмотря на сложности, разрабатывают новую продукцию, следят за ее качеством и не сокращают маркетинговую деятельность.

Несмотря на относительное изобилие, **рынок бытовой химии** в России еще не прошел стадию окончательного формирования. Постоянно появляются новые продукты и бренды, ведущие жесткую борьбу за клиентов. Сегодня отечественные товары намного более привлекательны в денежном отношении, однако вдвое проигрывают импортным по популярности и востребованности.

## **1.2 Особенности развития торговых предприятий на рынке бытовой химии**

Многие торговые организации в Российской Федерации являются коммерческими и, следовательно, главной общей целью функционирования значительного количества торговых структур является максимизация объемов получаемой прибыли. Для достижения поставленной цели организации торговли самостоятельно осуществляют свою деятельность, распоряжаются собственными товарами, полученной прибылью, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Под торговым предприятием понимается самостоятельный Хозяйствующий субъект, который на основе использования имущественного комплекса и специфической организационной структуры с целью удовлетворения потребностей рынка, получения прибыли осуществляет

закупку, хранение и реализацию покупателям товаров, которые соответствуют их разнообразным потребностям.

Специфика деятельности торгового предприятия зависит от[18]:

- производственно-технических характеристик (обусловленных либо общностью назначения выпускаемой продукции, либо технологических процессов её изготовления). Они находят отражение во взаимосвязанности производственных процессов; в определенной степени эксплуатации средств труда и предметов труда; в наличие общих, вспомогательных и обслуживающих подразделений;
- организационного единства (т.е. наличие единого руководства, единой системы планов, единой системы отчетности и учета, единого устава);
- экономического единства (заключается в том, что у предприятия единые экономические и социальные задачи).

Коммерческая деятельность торговых организаций и предприятий охватывает решение следующих вопросов:

- изучение спроса населения и рынка сбыта товаров;
- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров, организация рациональных связей с поставщиками, включая разработку и предоставление им заявок на товары, заключение договоров на поставку товаров, организацию учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств;
- организация оптовой закупки товаров, формирование оптимального ассортимента, управление товарными запасами;
- организация рекламно-информационной деятельности;
- организация продаж, направленная на рост прибыли торговой организации;
- оказание торговых услуг[5, с.53].

Основные характеристики предприятий торговли сгруппированы в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Основные характеристики предприятий торговли

Предприятия торговли			Ассортимент товаров	Отличительные особенности
Специализация торговой деятельности	Предприятие	Вид торговли		
Универсальное предприятие торговли	Гипермаркет	Розничная торговля	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, преимущественно, повседневного спроса, в том числе под собственными торговыми марками	Широкая зона обслуживания. Организованная стоянка для парковки автотранспорта. Наличие цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. До 40% площадей используют под размещение непродовольственных товаров. Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Универсальное предприятие торговли	Универсам Универсам	Розничная торговля	Универсальный ассортимент непродовольственных товаров	Реализация широкого ассортимента непродовольственных товаров, допускается отдел продовольственных товаров (до 20% всего ассортимента). Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Неспециализированное непродовольственное предприятие торговли	Магазин «Промтовары»	Розничная торговля	Узкий ассортимент непродовольственных товаров, в т.ч. одежда, обувь, галантерейные, парфюмерно-косметические товары и пр.	-

Продолжение таблицы 1.1

Предприятия торговли			Ассортимент товаров	Отличительные особенности
Специализация торговой деятельности	Предприятие	Вид торговли		
Универсальное предприятие торговли	Супермаркет	Розничная торговля	Универсальный ассортимент продовольственных и неширокий ассортимент непродовольственных товаров, в том числе под собственными торговыми марками	Непродовольственные товары составляют не более 30% всего ассортимента. Наличие мини-цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
Неспециализированное предприятие торговли	Магазин «Дисконт», «Кэш энд Кэрри», «Дискаунтер»	Розничная и мелкооптовая торговля	Широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров	Реализация товаров с невысоким уровнем наценок

Некоторые специфические особенности бытовой химии делают торговлю бытовой химией достаточно выгодной: средства бытовой химии расходуются достаточно быстро, поэтому запасы приходится обновлять каждый месяц.

У этой продукции, как правило, большой срок годности, и для ее хранения не нужны особые условия. Средняя стоимость товара невысока, поэтому можно формировать богатый ассортимент и закупать довольно

крупные партии средств. Формат торговли может быть самым разнообразным – от автолавки до маркета по продаже бытовой химии.

Рассмотрим особенности продажи бытовой химии. Особенности продажи данной группы товаров закреплены в главе 10 Правил продажи отдельных видов товаров[1].

Информация о товарах бытовой химии, помимо общих сведений, указанных в п. 11, 12 Правил продажи отдельных видов товаров, должна содержать следующие сведения:

- наименование входящих в состав товаров бытовой химии ингредиентов;
- дату и номер выданного в установленном законодательством РФ порядке свидетельства о государственной регистрации (для дезинфицирующих средств, средств борьбы с бытовыми насекомыми и грызунами);
- дату и номер технического свидетельства (для товаров, в отношении которых установлены обязательные требования по подтверждению их пригодности для применения в строительстве);
- условия хранения (для товаров, в отношении которых установлены обязательные требования к условиям хранения).

На основании п. 7 перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации, товары бытовой химии не могут быть возвращены или обменены покупателем в случае, если их качество соответствует установленным законодателем стандартам [1].

Товары бытовой химии до подачи их в торговый зал (непосредственного размещения на витрине или ином месте продажи) должны пройти предпродажную подготовку:

- освобождение от транспортной тары;

- сортировку товара (предлагаемые для продажи товары бытовой химии должны быть сгруппированы по видам в зависимости от назначения изделий, с тем чтобы обеспечить удобство их выбора покупателем);

- проверку целостности упаковки (в том числе функционирования аэрозольной упаковки) и качества товара (по внешним признакам). При передаче покупателю товаров бытовой химии в аэрозольной упаковке (например, лака для волос, дезодоранта) проверка функционирования упаковки в торговом помещении не производится;

- проверку наличия необходимой информации о товаре и его изготовителе, инструкций по применению товаров;

- проверку правильности цен.

Бытовая химия сегодня является популярной продукцией наравне с продуктами питания. Моющие для посуды, стиральные порошки и средства по уходу за собой имеют высокие объемы продаж, что сказывается на стабильности работы производителей. В первом квартале 2016 года появилась тенденция снижения потребительского спроса на продукцию данной категории, продолжающаяся во втором и третьем кварталах. Уже летом снижение достигло 4,2% по сравнению с прошлым годом. За этот период оптовые базы бытовой химии начали терпеть убытки и простои в реализации продукции со своих складских запасов.

Что привело к решению российских потребителей умерить свои потребности? Главный фактор – высокие цены, которые установили поставщики бытовой химии. В первую очередь экономия коснулась таких товаров, как средства по уходу за телом, средства для ваннных процедур и косметика. И хотя продолжает ввозиться в страну, а также производиться на территории РФ дешевая бытовая химия оптом, ее стоимость в сравнении с 2015 годом выросла при неизменной покупательной способности граждан.

В сложившейся ситуации российские граждане определяют для себя первостепенные и главные виды товаров с категории хозяйственной и бытовой



химии, которые приобретаются в магазинах. Начала продаваться бытовая химия оптом в Москве в ассортименте дешевых аналогов сомнительного качества. Появилась тенденция покупки только необходимой продукции, без которой сегодня сложно справиться с домашними делами или уходом за собой. Российские дистрибьюторы бытовой химии импортного происхождения отмечают резкий спад спроса на бальзамы и кондиционеры для волос, средства для укладки волос, кремы для тела, средства после бритья. В бытовой химии, предназначенной для бытового ухода, оказались в зоне риска средства для чистки ковров, полов, полироли.

Спрос, предложение и ценовая политика. Больше всего в этой ситуации пострадала оптовая бытовая химия. Закупки, если сравнивать 2015 и 2016 годы, упали на:

- 11% в категории средств по уходу за лицом, телом, волосами;
- 9% в категории бальзамов, масок, кондиционеров, закрепителей цвета для волос;
- до 8% в категории средств для мужчин (гели после бритья, пенки для бритья)[10].

Анализируя на бытовую химию оптом прайс в 2016 году, можно увидеть тенденцию роста цен от 18 до 21%. Максимальное подорожание коснулось товаров, предназначенных по уходу за лицом и телом. Сегодня бытовая химия оптом иностранного производства увеличилась в цене на 25%. С чем это связано? Главная причина – удорожание импортного сырья, используемого в производстве средств. Торговые марки, чье производство налажено на территории России, также вынуждены из-за повышения себестоимости продукции поднимать цены на косметику, кремы, товары женской гигиены, мужские бритвенные станки и т. д.

Наибольшее влияние на спад оказали категории по уходу за собой. Индустрия персонального ухода составляет 60% от всего рынка непродуктовых

товаров массового потребления, и снижение потребления в этой индустрии не может не сказываться на всем непродуктовом рынке.

Под давлением вынужденной экономии покупатели оставляют в списке покупок только самое необходимое. Под наибольшим риском оказались бальзамы-кондиционеры (спад продаж в натуральном выражении на уровне 9% в январе-июне 2016 против января-июня 2015) и сопутствующие средства для ухода и укладки волос (-11%), средства по уходу за телом (-9%) и средства после бритья (-7,5%). Меньше стали тратить и на кондиционеры для белья и освежители для воздуха. Экономят также на бытовой химии для мытья окон, для чистки ковров и мебели[10].

Наиболее пострадавшими от роста цен считаются категории ухода за волосами и лицом, а также подгузники. Реальный рост цен в непродуктовом секторе находится на уровне 18% в индустрии персонального ухода и 21% в бытовой химии. На рисунке 1.7 представлены изменения объемов продаж бытовой химии на российском рынке.

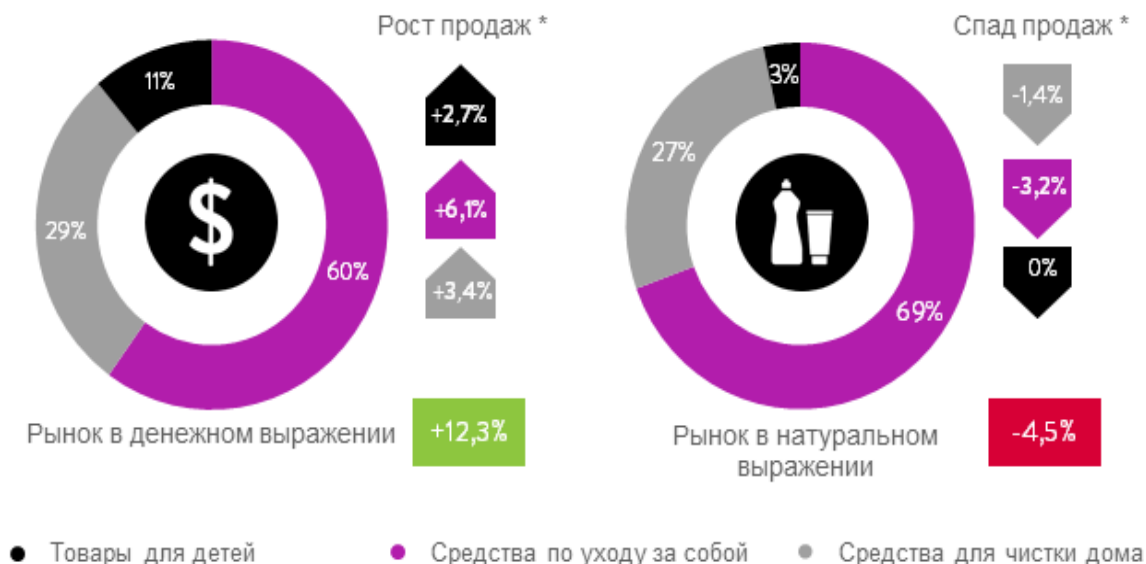


Рис. 1.7 – Продажи бытовой химии в период с января по декабрь 2016г. в сравнении с 2015г.

Лидерами по уровню «инфляции» оказались категории, в производстве которых импортное сырье занимает значительную долю, а именно, средства для ухода за телом (цены в среднем в мае–июне 2016 оказались на 25% выше цен аналогичного периода 2015 года), товары женской гигиены (25%) средства для бритья, включая станки и лезвия (25%). До 30% стали дороже обходиться мытье посуды и пола, уход за мебелью. Батарейки и средства против насекомых также среди самых подорожавших товаров[5, с.49].

Текущая ситуация, когда цена является доминирующим фактором при выборе продуктов, становится благоприятной средой для развития собственных торговых марок розничных сетей. Уже сейчас доля частных марок в непродуктовой индустрии занимает более 12% от общего объема рынка в натуральном выражении. Наибольшая концентрация частных марок наблюдается в категориях, не связанных напрямую с красотой и здоровьем кожи – салфетках, ватных дисках и туалетной бумаге. В первую очередь, конечно, это связано с тем, что потребители все еще осторожны при выборе частных марок для персонального ухода. Вместе с тем меняется не только предложение, но и спрос. С растущим ассортиментом и значительным улучшением качеством товаров, выпускаемых под собственными марками сетей, растет их доля и в категориях, где сила бренда является немаловажным фактором при выборе.

Таким образом, некоторые специфические особенности бытовой химии делают торговлю бытовой химией достаточно выгодной: средства бытовой химии расходуются достаточно быстро, поэтому запасы приходится обновлять каждый месяц. Особенности продажи данной группы товаров закреплены в главе 10 Правил продажи отдельных видов товаров. Бытовая химия сегодня является популярной продукцией наравне с продуктами питания. Моющие для посуды, стиральные порошки и средства по уходу за собой имеют высокие объемы продаж, что сказывается на стабильности работы производителей. В первом квартале 2016 года появилась тенденция снижения потребительского

спроса на продукцию данной категории, продолжающаяся во втором и третьем кварталах. Уже летом снижение достигло 4,2% по сравнению с прошлым годом. За этот период оптовые базы бытовой химии начали терпеть убытки и простои в реализации продукции со своих складских запасов.

### **1.3 Проблемы управления деятельностью торгового предприятия на рынке бытовой химии**

Система управления приобрела особую значимость в России на современном этапе. Управление в целом предприятием и управление коммерческой деятельностью в частности являются одними из наиболее актуальных проблем в рыночных отношениях. Процесс глобализации рынка и интеграционные процессы торговли послужили толчком появлению большого числа новых форматов в торговле, стремящихся потеснить уже существующие предприятия и занять свое место в экономике, завоевать свою долю на рынке. Устоять в этой борьбе без создания системы эффективного управления невозможно.

Формой проявления сложнейших производственно-экономических систем в современных условиях перехода к рынку и конкурентной среды выступают розничные и оптово-розничные торговые предприятия, являющиеся базовой составляющей региональной социально-экономической инфраструктуры. Серьезной проблемой формирования и функционирования торговых предприятий на рынке бытовой химии является организация управления внутри торгового предприятия и ее структурных элементов. Так, в связи с увеличением элементов производственно-экономической торговой системы соответственно происходит увеличение деловых связей между ними. В связи, с чем не представляется возможным эффективное управление сложными торговыми системами только лишь с использованием традиционных

(механистических) методов. Иначе говоря, на практике, желая сохранить приемлемый уровень управляемости при усложнении производственно-экономической торговой системы необходимо изменение самих методов управления. Однако не следует забывать, что эволюционное развитие методов управления может быть эффективным только в определенных пределах, во многом определяемых размерами этой системы. Представляется, что достигнуть данного порогового значения возможно только при полнейшем изменении самих подходов к управлению данной системой [3]. С этой целью выделим основные направления модификации новых методов управления и контроля торговыми системами предприятий на рынке бытовой химии:

- наделение входящих в производственно-экономические торговые системы предприятий большей степенью свободы (автономности) при возникновении необходимости в принятии управленческих решений;

- замена контроля процессов, происходящих с участием элемента системы, на контроль результатов деятельности данного элемента, обращая внимание на получение конечного результата и соответствие его целям всей производственно-экономической системы.

Предложенные направления возможно осуществить лишь только при перестановке акцентов в управлении организацией в сторону децентрализации. При определении баланса между централизованными и децентрализованными методами, управление торговой организацией в обязательном порядке сталкивается с проблемой применения производственного и маркетингового подходов, исходя из всего имеющегося многообразия методологических подходов к проблеме управления. Хотя, безусловно, это не означает, что система управления может ограничиться только этими двумя подходами к системе управления, принимая во внимание, что эти два подхода являются диаметрально противоположными, а, следовательно, между ними имеются и промежуточные состояния.

Анализируя разницу между производственным и маркетинговым подходами к управлению торговыми организациями, представляется важным определение приоритетности интересов организации и внешней среды при принятии управленческих решений. Так, если при принятии управленческого решения на первый план выступают интересы организации, а интересы уходят на второй план, такое решение можно отнести к производственному подходу. И, наоборот, если при принятии управленческого решения за основу берется внешняя среда над интересами организации, то, соответственно такое решение можно без сомнения отнести к типу маркетинговых решений. Безусловно, такая интерпретация представленных методов носит упрощенный вид, хотя и отражает базовые принципы одного и другого подходов.

Таким образом, в достижении торговой организацией успехов в деятельности за счет минимизации производственных и сбытовых затрат большую роль играет именно производственный подход. Причем приоритетным в данном процессе является производство, а сам рынок вторичным. Определим основные закономерности данного подхода в системе управления:

- плановая экономика предполагает объективное стремление к рационализации потребления на всех этапах общественного воспроизводства. В случае минимизации потребления возникает дефицит товаров в различных звеньях распределения, в результате чего создается благоприятная среда для применения производственного подхода в управлении предприятием;

- при научно обоснованном планировании невозможно в полной мере учесть все факторы внешней среды, которые могут влиять на производство, производство и распределение продукта. Иначе говоря, наличие узких мест предполагает применение наиболее эффективного производственного подхода, ориентацией которого является снижение издержек в ущерб качеству;

- как известно производственный план реализуется посредством ряда хозяйствующих субъектов, заинтересованных, в том числе, и в достижении

собственных или узкокорпоративных целей. Причем, эти цели не всегда совпадают с отраслевыми целями. Результатом подобных противоречий может стать завышение потребностей в сырье, искусственное сдерживание реализации готовой продукции для сохранения возникающего дефицита.

Преимущество производственного подхода в рыночных условиях хозяйствования наиболее ярко проявляется в период быстрого увеличения емкости рынка, который может быть как интенсивным, так и экстенсивным. Рассматривая экстенсивное увеличение рынка, следует отметить, что оно осуществляется за счет снижения цен и привлечения покупателей из менее материально обеспеченных. Недостатком данного метода является снижение нормы прибыли организации.

Наиболее перспективным может стать интенсивное увеличение емкости рынка, так как оно достигается за счет естественного перераспределения расходов потребительского бюджета в пользу товаров данной торговой организации. Причем, не меняя численности целевого сегмента, можно значительно увеличить его покупательную способность путем увеличения частоты покупок или объема. Таким образом, производственный подход может быть эффективен в двух случаях: когда имеется слабое (недостаточное) предложение или в случае быстроразвивающегося спроса.

Применение различных подходов к управлению организацией торговли во многом связано с проблемой формирования потребностей или формированием потребительского спроса на рынке.

При рассмотрении данной проблемы наблюдается две точки зрения. С одной стороны, доминирующие на рынке торговой организации способны путем целенаправленного воздействия создать у потенциальных покупателей потребности в своих товарах. В данном случае важным является только сила и направление воздействия на покупателя. С другой точки зрения, говорить о создании потребности вообще не имеет смысла, так как любая торговая организация, каким бы мощным ресурсным потенциалом она не обладала, не

способна самостоятельно создать потребность в своей продукции, если данная потребность уже не существует как минимум в латентной форме.

Представляется, что первая точка зрения может считаться определяющей для торговой организации, использующей производственный подход к управлению. Ведь именно исходя из того, что спрос можно создать всегда, такие торговые организации формируют свою товарную и ценовую политику, проявляя себя активно при рекламном воздействии на покупателей. Вторая точка зрения поддерживает точку зрения маркетингового подхода к управлению предприятием. В соответствии с данной точкой зрения торговая организация не пытается создавать спрос и направляет свои усилия на выявление скрытых потребностей покупателей, а воздействие на покупателя носит менее агрессивный и более информативный характер. При этом именно реклама играет большое значение, так как реклама не просто убеждает покупателя приобрести товар, а призывает удовлетворить новую потребность.

Оценивая различные подходы к организации управленческой политики предприятия, обратимся к достаточно популярной сети магазинов «Дикси». Менеджерами этой сети было отмечено, что основными потребителями товаров являются пожилые люди и инвалиды, которые приобретали покупки в связи с их низкой стоимостью. В связи с этим руководством было проведено сегментирование потребителей и позиционирование сети на основе трех критериев: качество, ассортимент, низкая цена. Кроме того, была проведена обширная рекламная компания, предлагающая низкие цены по сравнению с другими магазинами бытовой химии. Безусловно такие торговые сети как Ашан и METRO выигрывали по ценообразованию, но были гораздо менее удобны, чем обширная сеть «Дикси» [4].

Когда компания рассматривает управление человеческими ресурсами, и в частности, подбор кадров в комплексе с развитием всего предприятия, то исходными данными являются те изменения в окружающей среде, которые оказывают на предприятие воздействие и требуют изменения его стратегии и



тактики. Проблемы управления кадрами, как одним из ресурсов предприятия, встают наряду с проблемами управления финансами, временем, и другим капиталом организации.

Рассмотрим далее актуальные проблемы управления персоналом предприятий на рынке бытовой химии:

а) основные проблемы в управлении персоналом:

1) отсутствие мотивации персонала и сложность в правильном построении системы мотивации;

2) отсутствие корпоративной культуры в компании, системы адаптации персонала;

3) сложности в подборе кадров;

4) отсутствие системы/недостаточное обучение персонала как внутри компании, так и на рынке в целом;

5) неготовность руководства компании вкладывать в долгосрочные проекты по развитию персонала: обучение, др.

б) основные проблемы в подборе персонала:

1) отсутствие торгового персонала с определенным набором компетенций, напр. навыки торговли, ориентация на клиентское обслуживание, владение иностранным языком;

2) низкий общеобразовательный уровень, низкие стандарты качества у кандидатов на уровне торгового персонала.

Решения вышеозначенных проблем:

- подбирать торговый персонал без специальной квалификации и растить кадры внутри компании;

- уделять больше внимания внутрифирменному и внешнему обучению персонала;

- создать учебные центры при компании, разработать внутренние корпоративные учебники и руководства для персонала всех уровней.

Итак, мы видим, что компании ощущают значительные сложности в различных областях управления персоналом, как на базовом уровне, так и на более продвинутом уровне принятия управленческих решений. Торговые компании, находясь на промежуточной стадии между накоплением капитала и бурным ростом, вынуждены обратить внимание на персонал, как основной ресурс предприятия. Однако, не всегда мнение, что кадры — это неисчерпаемый ресурс торговой компании, разделяется руководителями.

В связи со слабой интеграцией торговых розничных компаний, их руководители зачастую не имеют представления о том, насколько специфичны или, наоборот, традиционны те проблемы в управлении персоналом, с которыми сталкиваются именно они. Зачастую проблемы в управлении персоналом рассматриваются в отрыве от рыночной ситуации.

Таким образом, в условиях конкурентной среды в управлении организациями торговли можно проследить доминирующее значение маркетингового подхода в отличие от применения производственного. Данный вывод обусловлен влиянием ряда объективных факторов, которые с одной стороны, связаны с усилением неопределенности рыночной среды, а с другой — с усилением воздействия социально-политических и культурных факторов на поведение торговой организации. Кроме того, внедрение в практику управления предприятием маркетингового подхода возможно только на высоком уровне развития производительных сил общества, когда будет наблюдаться повышение предложения над спросом. Немаловажным является и то, что увеличение количества розничных торговых предприятий в составе торговых предприятий подразумевает постепенный переход от контроля деятельности самих торговых предприятий к контролю полученных результатов их финансовой деятельности.

## **2 Анализ эффективности процесса управления деятельностью ООО «Гросс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Гросс»**

Объект наблюдения – филиал ООО «Гросс», который находится в Республике Хакасия. Юридический адрес: 655017, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Складская, 11Б.

Общество зарегистрировано Регистрационным управлением Администрации г. Абакана 05.09.2001.

Отраслевая принадлежность предприятия ООО «Гросс» (по ОКВЭД): оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии.

ООО «Гросс» может осуществлять следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная, оптовая, розничная, комиссионная деятельность бытовой химией;
- посредническая деятельность;
- организация сетей собственных торговых точек для розничной и оптовой торговли;
- внедренческая деятельность;
- организация, проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок;
- транспортирование грузов на всех видах транспорта, в том числе по международным перевозкам, как на собственных, так и на привлеченных транспортных средствах;
- оказание услуг складского хозяйства;
- другие виды деятельности, не запрещаемые действующим законодательством РФ.

ООО «Гросс» является юридическим лицом с момента его государственной регистрации и обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, от своего имени приобретает права, и несет

обязанности, имеет расчетный и иные счета в банке, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения.

ООО «Гросс» отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Имущество составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Все имущество, продукция, полученные доходы и иные ценности являются собственностью ООО «Гросс».

Взаимоотношения участников между собой и с организацией регулируются учредительным договором, уставом и действующим законодательством.

ООО «Гросс» создано и осуществляет свою деятельность в целях удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах, услугах и получения прибыли.

ООО «Гросс» занимает офисное строение и склад готовой продукции. Офис и склад находятся по одному адресу.

Главный принцип работы фирмы - индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

В выставочном торговом зале представлены более 5000 наименований продукции: синтетические моющие средства; средства по уходу за телом и волосами; средства гигиены; средства для уборки помещений; бытовая химия, посуда и многое другое.

ООО «Гросс» является дистрибьютором в г. Абакана таких компаний, как «Колгейт-Палмолив»; «Арнест»; «Невская косметика»; «Гармония плюс»; «Ступинский химический завод»; «Джонсон»; «Весна»; «Хелен Харпер»; «Скарлетт»; «СЭБ».

Все вышеперечисленные компании являются основными поставщиками ООО «Гросс», отношения с которыми построены на договорной основе. По договору дистрибуции ООО «Гросс», являясь посредником в канале сбыта,

приобретает право продажи продукции поставщика - производителя на указанной территории, в течении определенного времени.

Кроме вышеуказанных компаний, ООО «Гросс» для поддержания ассортимента закупает другие группы товаров у определенного круга поставщиков, наиболее крупных и конкурентоспособных, поставки от которых осуществляются по мере необходимости.

В таблице Приложения А представлен ассортимент товаров бытовой химии реализуемых магазином «Гросс». Как видно из представленных данных, в компании «Гросс» обеспеченна достаточная полнота ассортимента товаров бытовой химии хорошо известных населению и комплектность их предложения.

Основными конкурентами предприятия являются: ООО «БытХим», ООО «Химпромторг», ООО «Хозлайн», ООО «Химпром».

Среди постоянных клиентов ООО «Гросс» более 130 предприятий г. Абакана и Республики Хакасия.

Вопросами сбыта продукции в ООО «Гросс» занимаются менеджеры по продажам. Используемые каналы сбыта продукции филиала ООО «Гросс» представлены в таблице 2.1.

В торговом предприятии применяется двухуровневый канал сбыта на рынке бытовой химии:

- непосредственно менеджеры по сбыту;
- дилер (оптовый и розничный торговец).

Таблица 2.1 – Используемые каналы сбыта продукции филиала ООО «Гросс»

Виды каналов сбыта	Как реализовано в торговом предприятии	Эффективность (преимущества и недостатки)
1. С оптового склада фирмы 2. Через посредников 3. Продажа фирмам и организациям	Основной канал реализации Занимает очень малую долю Реализуется в объеме 1/3 от всех каналов сбыта	+ минимизация расходов по поиску покупателей и сбыту продукции - оплата комиссионных; транспортные расходы + наличие гарантированных покупателей - транспортные расходы; командировочные расходы по поиску фирм-партнеров

Деловыми партнерами ООО «Гросс» являются: ОАО АКБ «Росбанк», ООО «Бизнес-партнер», Транспортная компания «Деловые линии».

Проанализируем далее эффективность процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс».

В соответствии с данными о составе и структуре товарной продукции ООО «Гросс», представленной в табл. 2.2, в 2016г. Компанией реализовано товарной продукции на сумму 76525 тыс. рублей, что значительно выше показателя 2014г.

Таблица 2.2 – Состав и структура товарной продукции филиала ООО «Гросс»

Номенклатура продукции	2014		2015		2016	
	Сумма тыс. руб.	Удельный вес %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес %
Синтетические моющие средства	41059	63,54	40927	63,79	48708	63,65
Чистящие и дезинфицирующие средства	15861	24,56	14696	22,90	15279	19,98
Парфюмерия	2339	3,62	2264	3,54	2503	3,26
Косметика	1764	2,73	4126	6,43	4293	5,61
Клеи	271	0,41	186	0,30	854	1,12
Лакокрасочные товары	1073	1,67	1001	1,56	1132	1,49
Прочие	2244	3,47	959	1,48	3756	4,91
Всего	64611	100	64159	100	76525	100

В соответствии с данными табл. 2.2, в 2016г. объемы товарооборота предприятия составили 76525 тыс. руб. (на 11914 тыс. руб. больше показателя 2014г.). Наибольший удельный вес в структуре товарооборота занимает продукция «Синтетические моющие средства» 63,65%, доля чистящих и дезинфицирующих средств составила а 2016г. 19,98%, косметики 5,61%, прочих видов продукции 4,91%, парфюмерии - 3,26%.

Структура реализованной продукции в наглядном виде представлена на рисунке 2.1.

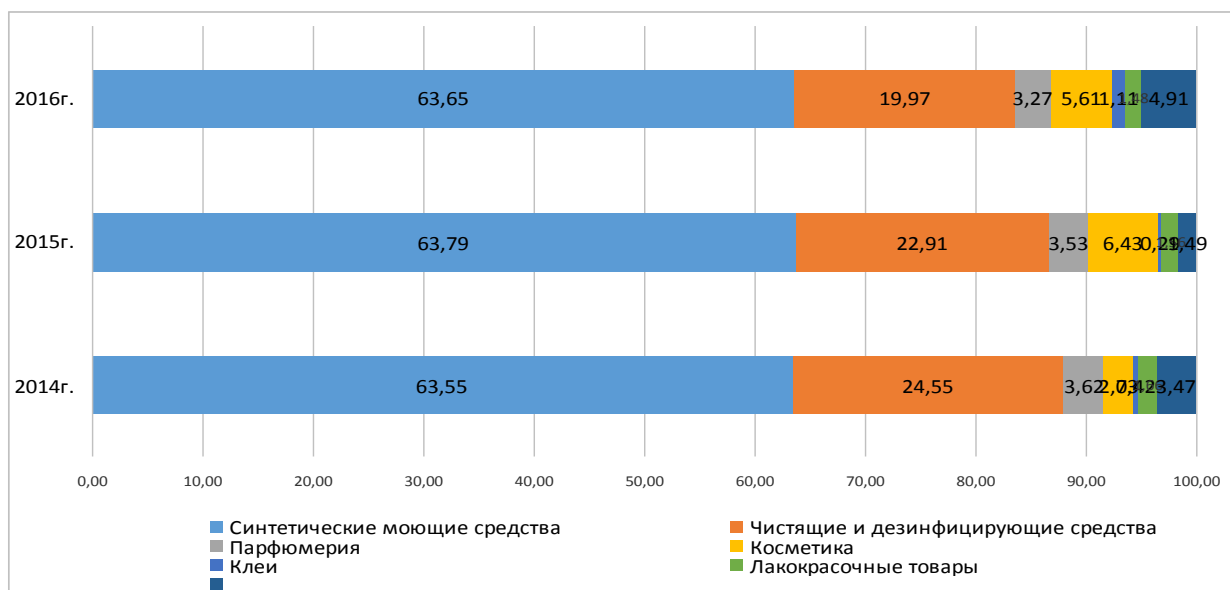


Рисунок 2.1 – Структура товарооборота ООО «Гросс», %

Как видно из данных рисунка 2.1, структура товарооборота компании за 2014-2016 гг. практически не изменилась, за исключением того, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. доля синтетических моющих средств незначительно сократилась, а прочих товаров, наоборот, увеличилась. Наблюдается увеличение объемов продаж за 2014-2016 гг. по всем группам товаров ООО «Гросс», что свидетельствует о грамотной ассортиментной и продажной политике.

В таблице 2.3 проведен анализ финансовых результатов ООО «Гросс» за три последних года.

Выручка от реализации продукции в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 18,44%, составив 76525 тыс. руб. По сравнению с 2015 годом выручка снизилась на 19,27%. При этом себестоимость реализуемой продукции снизилась по сравнению с 2014 г. и составила 60087 тыс. руб. в 2016 г., что оказало положительное влияние на формирование прибыли. В результате валовая прибыль возросла на 325,97% по сравнению с 2014 г. и на 23,70% по сравнению с 2015 г.

Таблица 2.3 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Гросс»  
в тыс. руб.

Показатели	2014	2015	2016	Изменения (+; -)		
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1 Выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг)	64611	64159	76525	-0,70	19,27	18,44
2 Себестоимость проданных товаров (продукции, работ, услуг)	-60752	-50870	-60087	-183,73	18,12	-198,91
3 Валовая прибыль	3859	13289	16438	244,36	23,70	325,97
4 Коммерческие расходы	-6302	-5555	-11100	-11,85	99,82	76,13
5 Управленческие расходы	0	-14540	-12961	-100,00	-10,86	-100,00
6 Прибыль (убыток) от продаж	-2443	-6806	-7623	178,59	12,00	212,03
7 Проценты к получению	27	-2	30	-107,41	-1600,0	11,11
8 Проценты к уплате	-126	-255	-362	102,38	41,96	187,30
9 Прочие доходы	8105	5853	4403	-27,79	-24,77	-45,68
10 Прочие расходы	-7702	-7476	-3649	-2,93	-51,19	-52,62
11 Прибыль (убыток) до налогообложения	-2139	-8686	-7201	306,08	-17,10	236,65
12 Чистая прибыль или убыток	-1782	-7755	-6829	335,19	-11,94	283,22

Однако значительное увеличение коммерческих и управленческих расходов привело к убыточности продаж и ее росту с 2443 тыс. руб. в 2014г. до 7623 тыс. руб. в 2016г., как это видно на графике рисунке 2.2.



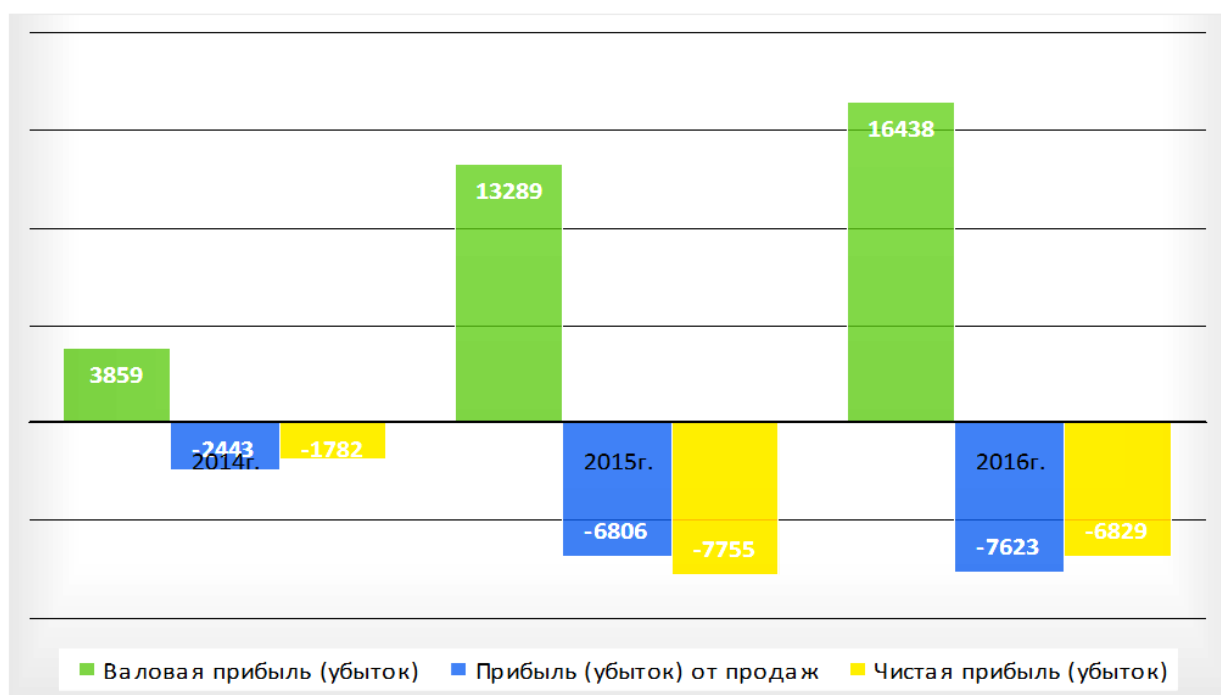


Рисунок 2.2 – Динамика показателей финансовых результатов ООО «Гросс», тыс. руб.

Снижение прочих доходов и прочих расходов в 2016 г. привело к убыткам до налогообложения в размере 7201 тыс. руб., при 2139 тыс. руб. в 2014г. Чистый убыток составил в 2016г. 6829 тыс. руб., тогда как в 2014г. он составлял 1782 тыс. руб. Как видно из графика рис. 1.2, в 2016г. финансовые результаты компании ООО «Гросс» намного хуже, чем в 2014г., и немного лучше показателей 2015г., когда был получен чистый убыток в размере 7755 тыс. руб.

Рассмотрим далее показатели рентабельности, которые являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность с различных позиций и группируются в соответствие с интересами участников экономической деятельности. Цель анализа – оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в него капитал. От уровня рентабельности капитала зависит инвестиционная привлекательность предприятия. Анализ показателей рентабельности ООО «Гросс» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели рентабельности ООО «Гросс»

в тыс. руб.

Показатели	2014	2015.	2016	Отклонение (+; -) 2016 к 2014
1 Прибыль до налогообложения	-2139	-8686	-7201	-5062
2 Чистая прибыль	-1782	-7755	-6829	-5047
3 Средняя величина активов	24192	20275,5	25403	1211
4 Средняя величина текущих активов	16496	12287	8142	-8355
5 Средняя величина собственного капитала,	10997	7119,5	9100	-1898
6 Средняя величина долгосрочных обязательств	0	0	0	0
7 Средняя величина краткосрочных обязательств	13195	13156	16304	3108,5
8 Выручка от реализации продукции, работ, услуг	64611	64159	76525	11914
9 Затраты на производство реализованной продукции	60752	50870	60087	-665
а) активов (2/3*100)	-7,37	-38,25	-26,88	-19,52
б) текущих активов (2/4*100)	-10,80	-63,12	-83,88	-73,08
в) инвестиций (2/5+6*100)	-16,20	-108,93	-75,05	-58,84
г) собственного капитала (2/5*100)	-16,20	-108,93	-75,05	-58,84
д) реализуемой продукции (2/8*100)	-2,76	-12,09	-8,92	-6,17
е) затрат (2/9*100)	-2,93	-15,24	-11,37	-8,43

Как видно из таблицы 2.4, показатели рентабельности ООО «Гросс» имеют отрицательное значение на протяжении 2014-2016гг., что свидетельствует о получении убытка на каждый рубль, потраченный на закупку и реализацию товаров. При этом все показатели рентабельности значительно снизились в 2016г. по сравнению с 2014г.

Таким образом, представленные показатели рентабельности свидетельствуют о значительном снижении эффективности деятельности предприятия на всем протяжении исследуемого периода 2014-2016 гг.

## **2.2 Оценка эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»**

Как было указано выше, основным видом деятельности компании является реализация бытовой химии, косметики и парфюмерии населению г. Абакана и Республики Хакасия.

Покупателей компании привлекают приемлемые цены, красивый дизайн интерьера магазина, отношение торгового персонала к клиентам. Благотворное впечатление оставляет внешний вид работников магазина, порядок и чистота в торговых залах.

Заключены договора поставки товаров с поставщиками ООО «СП-Трейд», ИП Педоренко «Химпромторг», ООО «Санг-Красноярск» официальный представитель компании «Хенкель-Россия».

Доставка товаров осуществляется поставщиками, а так же транспортной компанией «Абакан-экспресс».

Расчеты с поставщиками ведутся через Сбербанк России платежным поручением.

В настоящее время проводится политика совершенствования торгового процесса и улучшения условий труда. В прошлом году было закуплено новое торговое оборудование для магазина; в настоящее время производится ремонт наружного фасада магазина и разрабатывается проект расширение за счет приобретения новых площадей (планируется создать комнату отдыха для персонала); проводится политика по расширению и планированию ассортимента.

Торговая деятельность филиала ООО «Гросс» осуществляется с привлечением наемного труда. Структура управления предприятием торговли представлена на рисунке 2.3.

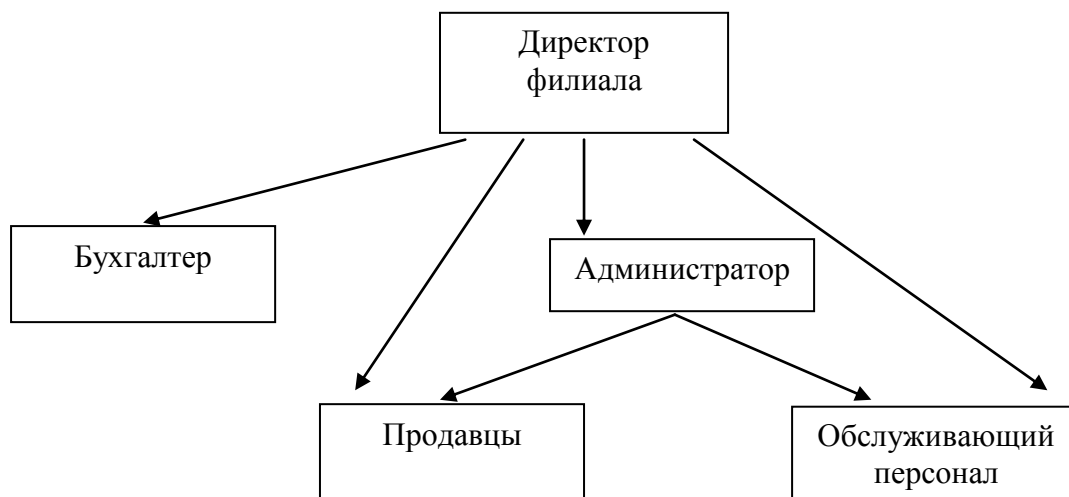


Рисунок 2.3 – Структура управления торгового предприятия «Гросс»

Как видно из рисунка 2.3, структура управления торговым предприятием имеет линейный вид, управление осуществляется «сверху вниз» путем выдачи прямых распоряжений.

Существующая организационная структура ООО «Гросс» является линейно – функциональной по принципу своего построения. Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно – функциональная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими – либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. Подобная структура является оптимальной для:

- компаний малого и среднего размера;
- для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

Достоинства линейно – функциональной структуры:

- более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка руководителя;
- может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- при наделении функциональных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - функциональной структуры:

- руководители специализированных подразделений ориентированы на рутинную текущую работу;
- ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет исключительно руководитель предприятия
- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;

Анализ эффективности организационной структуры ООО «Гросс» позволяет сделать вывод о том, что структура управления построена с учетом особенностей направлений деятельности компании. Данная схема отлажена и поступательно работает, обеспечивая прибыль предприятия.

Управленческий персонал – это директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность. Он представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

В обязанности бухгалтера входит: проведение инвентаризаций в отделах, предоставление отчетности в фонд социального страхования, пенсионный фонд, налоговую инспекцию, начисление заработной платы работникам, ведение и учет материальных затрат предприятия, ведение банковских документов. Бухгалтер занимается и кадровой работой, он осуществляет подбор персонала, оформляет трудовые договора, ознакомливает с должностными инструкциями и договором о материальной ответственности, оформляет книгу учета приказов, ведет табель выхода на работу штата работников.

В обязанности администратора входит: участие в приемке товара от поставщиков, оформление договоров аренды с арендаторами, принятия мер по противопожарной безопасности, проведение инструктажей, обеспечение порядка в магазине, открытие и закрытие магазина, сдача магазина на пульт под охрану.

В результате анализа документооборота предприятия выявлены следующие недостатки в организации движения информации:

- нет взаимосвязи учета писем для взаимозачетов с другими организациями, что усложняет сверку расчетов;
- между службами по производству, реализации продукции бухгалтерией должна быть тесная взаимосвязь по учету и оформлению документов;
- отсутствие автоматизации учета участков не позволяет быстро найти нужную информацию, много времени уходит на контроль и анализ деятельности;
- несвоевременная информация при поступлении сырья замедляет работу, приводит к искажению производственного отчета и в дальнейшем влияет на себестоимость продукции;
- некоторые документы обрабатываются неответственными за эту часть документооборота отделами;
- ведение учета одних и тех же статей в разных отделах.

Таким образом, документооборот на предприятии ООО «Гросс» не полностью автоматизирован, что приводит к задержке и снижению скорости прохождения информации между отдельными отделами и предприятия.

К основным преимуществам электронного документооборота можно отнести следующие:

- полный контроль за перемещением и эволюцией документа, регламентация доступа и способ работы пользователей с различными документами и их отдельными частями;
- уменьшение расходов на управление за счет высвобождения (на 90% и более) людских ресурсов, занятых различными видами обработки бумажных документов, снижение бюрократической волокиты за счет маршрутизированного перемещения документов и жесткого контроля за порядком и сроками прохождения документов.

Общее количество сотрудников 46 чел. Директором и управляющим магазина является директор филиала, заместитель на время отсутствия руководства является главный бухгалтер. Они отвечают за дисциплину и порядок в магазине и на складах.

Возраст сотрудников колеблется от 20 до 45 лет. Бухгалтер, администратор и директор филиала ООО «Гросс» имеют высшее профильное образование и большой стаж работы по специальности.

Таблица 2.5 – Характеристика персонала магазина «Гросс»

Персонал	2015		2016		Отклонение (+; -)
	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %	
Административно-управленческий	3	26.7	3	28.7	-
Торгово-оперативный	20	63.8	29	61.8	+9
Младший обслуживающий	9	9.5	14	9.5	+5
Итого:	32	100	46	100	+14

Продавцы имеют небольшую выслугу лет и среднее образование, поэтому администратор уделяет большое внимание не только обучению продавцов технологиям продаж, но и обучает их основным характеристикам товаров, которые приходят в магазин, рассказывает о ведущих компаниях производителей, продукция которых продается в магазине.

Следует отметить, что сотрудники уделяют достаточно внимания как самообразованию в области производства и изменениям технологий в производстве бытовой химии, а также методам продаж и оказывают помощь менее квалифицированным коллегам.

Менеджер филиала отмечает, обязательно с учетом профиля своей деятельности требованиям государственных стандартов, санитарных норм, постановлений и других нормативных документов. Продавец должен иметь книгу отзывов и предложений, которая доступна покупателю по его просьбе. Продавец обязан предоставить покупателю также информацию о государственной регистрации.

Процесс планирования в филиале ООО «Гросс» включает следующие стадии:

- разработка целей и задач торгового предприятия;
- проведение анализа хозяйственной и сбытовой деятельности торгового предприятия;
- прогнозирование возможных вариантов соотношения ресурсов предприятия и его целей;
- разработка конечного варианта плана развития торгового предприятия;
- осуществление контроля за исполнением плана, а также внесение в него корректировок.

Основным документом планирования деятельности филиала ООО «Гросс» является консолидированный бюджет, который позволяет решить следующие задачи:

- изучение емкости и перспектив развития потребительского рынка;



- оценка расходов торгового предприятия;
- определение вариантов ценообразования, позволяющих за счет доходов определить вероятную прибыль;
- поиск возможных негативных моментов и определение способов их устранения.

Поэтому, в ООО «Гросс» можно выделить следующие бизнес-процессы: планирование (через систему бюджетов); учет фактических данных в бюджетах; планфактный анализ; принятие решений на основе данных анализа и следующие типы бюджетов:

- по составу показателей: бюджет доходов и расходов (плановый отчет о прибылях и убытках), бюджет движения денежных средств, плановый баланс;
- по объекту бюджетирования (функциональные бюджеты): бюджеты продаж, бюджет снабжения, бюджет затрат и т.д.;
- по горизонту планирования: годовой, квартальный, месячный и т.д.;
- по уровню планирования: бюджет подразделения в разрезе каждого вида деятельности, консолидированный бюджет организации. Планирование (через систему бюджетов) способствует составлению сводного бюджета развития предприятия.

Система бюджетирования предполагает использование в ООО «Гросс» не только финансового, но и хозяйственного планирования, планирования материально-технического и кадрового обеспечения. Учетный и аналитический блоки системы должны полностью сопрягаться с плановым. Состав учетной и плановой информации должны быть полностью одинаковы. Анализ сопоставляет плановую и отчетную информацию и выявляет причины отклонений. Обязательным условием является адекватное использование администрацией аналитических данных и выработка ответных регулирующих воздействий.

Ключевым моментом в составлении бюджета доходов ООО «Гросс» является определение объемов товарооборота, состав которого определяется в

соответствии с инструкцией РОССТАТА. В него включают следующие виды продаж:

- реализация населению товаров за наличный расчет, по банковским картам и перечислениям банков;
- реализация населению по почте по безналичному расчету;
- реализация товаров в кредит (полная стоимость товаров);
- стоимость проданной и невозвращенной порожней тары;
- стоимость упаковки, не входящей в стоимость товара.

Источником подавляющей части доходов организации остается выручка от реализации товаров. Прогноз реализации составляется на год вперед. Данные приводятся с разбивкой по кварталам и отличаются большой точностью и надежностью, поскольку хорошо известны будущие покупатели, с которыми уже заключены договоры на поставку товаров. Из прогнозируемой суммы денежной выручки от реализации будут приобретаться товары, материалы, выплачиваться заработная плата, уплачиваться налоги. Размер всех расходов должен быть таким, чтобы выйти на предусмотренный размер прибыли с учетом вложенного в производство капитала.

Для формирования гибкого бюджета на предприятии используют в качестве прогнозных данных отчетные, которые скорректированы с учетом уровня инфляции, спроса и предложения, цен на продукцию.

Представим план товарооборота ООО «Гросс» по кварталам планируемого года в таблице 2.6:

Таблица 2.6 – Проект плана товарооборота по кварталам планируемого года ООО «Гросс»

Период	План оборота, тыс. руб.	Удельный вес оборот, %
1 квартал	20467	24,60
2 квартал	21632	26,00
3 квартал	20634	24,80
4 квартал	20467	24,60
Итого	83200	100,0

В соответствии с планом оборота на торговом предприятии разрабатывается план продаж по товарным группам, который детализирует план товарооборота компании. Представим проект плана продаж ООО «Гросс» в табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Проект плана продаж ООО «Гросс» по товарным группам

Товарные группы	Годовой план оборота	в тыс. руб.			
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Синтетические моющие средства	53237	13027	13769	13134	13308
Чистящие и дезинфицирующие средства	16648	4089	4322	4123	4114
Парфюмерия	2708	667	705	673	663
Косметика	4340	1146	1211	1156	827
Клеи	948	229	242	231	246
Лакокрасочные товары	1405	305	322	307	471
Прочие	3913	1003	1060	1011	839
Всего	83200	20467	21632	20634	20467

Далее, менеджером предприятия разрабатывается и согласовывается план поступления товарных запасов, которые представляют собой всю массу товаров, которая находится в сфере товарного обращения и предназначена для реализации. План поступления товарных запасов рассчитывается отдельно по каждой группе товаров, затем происходит подбор поставщиков.

Таким образом, планирование в торговом предприятии ООО «Гросс» представляет собой взаимосвязанные шаги по преодолению соответствующих проблем торговой единицы и состоит из поиска, анализа, измерения, прогнозирования, оценки, сравнения и выбора оптимального управленческого решения.

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заранее учитывать по возможности все внешние и внутренние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования развития торгового предприятия.

На сегодняшний день руководство предприятия использует методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, а именно административно-распорядительные методы управления

В управление руководство использует такие инструменты как приказ, распоряжение, инструктаж, в них указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

На предприятие устанавливаются конкретные правил, обязательные для выполнения и определяющие содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Управление предприятием осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Так же предприятие использует экономические методы управления. Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. На предприятие используется система материального стимулирования работников (по результатам работы сотрудников, выплачивается премия).

Администрация ООО «Гросс» устанавливает заработную плату по труду каждому работнику, зависящую от его квалификации, личного вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается. Оплата труда определяется с учетом анализа рынка труда и уровня оплаты труда в отрасли, производительности труда на предприятии. При равных результатах труда, квалификации, должностных обязанностей - равная оплата труда. Однако, труд и квалификация отдельных работников - уникальны, поэтому необходим индивидуальный подход в определении заработной платы.

Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведшие к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ. В результате повышение отдачи работников и результативность труда.

Заработная плата работников ООО «Гросс» складывается из:

- должностного оклада;
- доплат;
- премий.

Заработная плата работникам ООО «Гросс» выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца. Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются директором предприятия на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих ООО «Гросс» применяется:

- повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников ООО «Гросс» установлены следующие доплаты:

- доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией ООО «Гросс» в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников ООО «Гросс» осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам ООО «Гросс» является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Работники ООО «Гросс» полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- распитие спиртных напитков на территории предприятия;
- совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии работников ООО «Гросс» производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование рабочих ООО «Гросс» (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжению начальника цеха. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за

данный период не начисляется.

Проведенный анализ условий оплаты труда работников и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ООО «Гросс» поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Предприятием оказывается материальная помощь работникам цеха ООО «Гросс» в связи с непредвиденными обстоятельствами (несчастные случаи, стихийные бедствия, смерть близких родственников) в размере до 10-кратного минимума заработной платы, установленного в РФ на этот период, но не более одного раза в год (при наличии финансовых ресурсов).

Материально-неденежное стимулирование работников ООО «Гросс»:

- работникам, имеющим детей младшего школьного возраста, предоставляется однодневный оплачиваемый отпуск в День знаний (1 сентября);
- работникам, имеющим детей дошкольного возраста, компенсируется содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях в размере 40% от сметы.

Работники ООО «Гросс» имеют право на получение следующих льгот:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

Нематериальное стимулирование работников ООО «Гросс». Руководство ООО «Гросс» осознает значимость такого мотивационного фактора, как поощрение профессионального роста и должностного продвижения

работников. Организация подготовки работников основывается на следующем:

- принцип всеобщности - обучение охватывает все уровни персонала - от высшего руководства до рабочего;

- принцип непрерывности - обучение и повышение квалификации - планомерный и непрерывный процесс, направленный на профессиональный рост работников, который ведется в течение всей трудовой деятельности.

Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организации труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качество рабочей силы, необходимой предприятию.

На ООО «Гросс» используют две базовые формы заработной платы - сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной. Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени (для служащих). На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда. Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятия. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии - обор персонала, адаптация, аттестация, карьера и другие.

Система стимулирования работников предприятий в общем виде должна содержать дополнительные выплаты и премиям. Заработанная плата работников должна состоять из нескольких частей:

- во-первых, исходя из описания трудовых функций на ООО «Гросс» необходимо установить базовые ставки на основе состояния рынка труда. Каждый сотрудник компании должен иметь у себя не только описание своих функций, но и соответствующее описание для более высокого должностного уровня;

- во-вторых, необходимо ввести дополнительные выплаты, прямо



увязанные с достижением плановых показателей по сбыту (целевых ориентиров);

- в-третьих, можно ввести специальные бонусы и комиссионные доплаты. Все это необходимо дополнять ускоряющими коэффициентами (акселераторами) по отдельным продуктовым направлениям.

Для работников предприятий формализовать профессиональные требования непросто. Можно предположить, что если на ООО «Гросс» внедрить децентрализованную политику вознаграждения, внедрить альтернативные формы поощрения, то благодаря эффективной политике стимулирования можно добиться наилучших результатов, повысить прибыль предприятия, а так же его конкурентоспособность.

Можно выделить следующие методы управления персоналом применяемые на предприятие:

- экономические методы: хозяйственный расчет, материальное стимулирование, минимальный размер оплаты труда. Величина минимального размера тарифной ставки, материальные льготы, гарантии и привилегии;

- административно-правовые методы, с помощью которых осуществляется организационное воздействие, распорядительное воздействие, дисциплинарное воздействие и дисциплинарная ответственность, административный штраф, уголовная ответственность;

- социально-психологические методы, направленные на социальное планирование, социальные исследования, психологическое планирование;

- организационные методы, заключающиеся в проектировании рабочих мест и др.

Определим далее основные проблемы управления деятельностью филиала ООО «Гросс».

## 2.3 Проблемы процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»

Процесс управления деятельностью торговым предприятием неразрывно связан с характеристиками внешней и внутренней среды, их влиянием на предприятие и потребителей его продукции.

Для оценки воздействия факторов внутренней среды на эффективность деятельности компании проведем SNW-анализ. С этой целью проведем оценку состояния внутренней среды компании по ряду позиций, каждая из которых может получить одну из трех оценок: Сильная (от 70 до 100 баллов); Нейтральная (от 40 до 65 баллов); Слабая (от 10 до 35 баллов). Результаты анализа представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – SNW-анализ ООО «Гросс»

Факторы	Балл	Комментарии
Стратегия организации	42	Стратегия организации не актуализируется, у сотрудников нет понимания целей и задач компании
Организационная структура	100	Структура имеет линейно-функциональный вид, обязанности четко распределены
Конкурентоспособность товара	95	Хорошая конкурентоспособность обусловлена высоким качеством товаров при доступных ценах
Общее финансовое положение	75	В 2016 г. наблюдается рост объемов товарооборота на 18,43%. Средняя численность работников возросла на 53,20% по сравнению с 2014 г. и составила 46 чел., тогда как 2 года назад этот показатель составлял 27 чел. Кроме того, среднегодовая стоимость основных средств увеличилась в 2016г. на 87,09% в результате покупки автотранспорта.
Структура затрат	65	Основные затраты идут на приобретение товаров для продажи и оплату труда
Способность к лидерству в целом	70	Специалисты компании своевременно проводят мониторинг конкурентов, компания занимает лидирующее положение на рынке бытовой химии г. Абакана и Республики Хакасия

Продолжение таблицы 2.8

Факторы	Балл	Комментарии
Инновации	70	Компания использует достаточно новое торговое оборудование и технологии продаж, следит за новациями в области бытовой химии, косметики и парфюмерии
Способность к лидерству 1-го лица	80	Директор филиала обладает лидерскими качествами
Уровень навыков и умений	50	Персонал торгового предприятия имеет в основном среднее профессиональное образование, имеет невысокую квалификацию
Уровень маркетинга	40	Система маркетинга недостаточно проработана, низкий уровень продвижения товаров
Уровень квалификации персонала	40	Уровень квалификации низкий, у младшего торгового персонала нет товароведческого образования
Репутация на рынке	85	Компания показала себя с положительной стороны благодаря широкому ассортименту, высокому качеству товаров, большому количеству постоянных клиентов
Отношения с органами власти	90	Строятся в строгом соответствии с действующим законодательством
Качество персонала в целом	50	У персонала не хватает знаний по маркетингу, качеству обслуживания и выкладке товаров в зале, хотя у большинства продавцов есть стремление к саморазвитию и обучению

Результаты проведенного анализа SNW представлены на рисунке 2.5 в виде SPIDER – диаграммы.

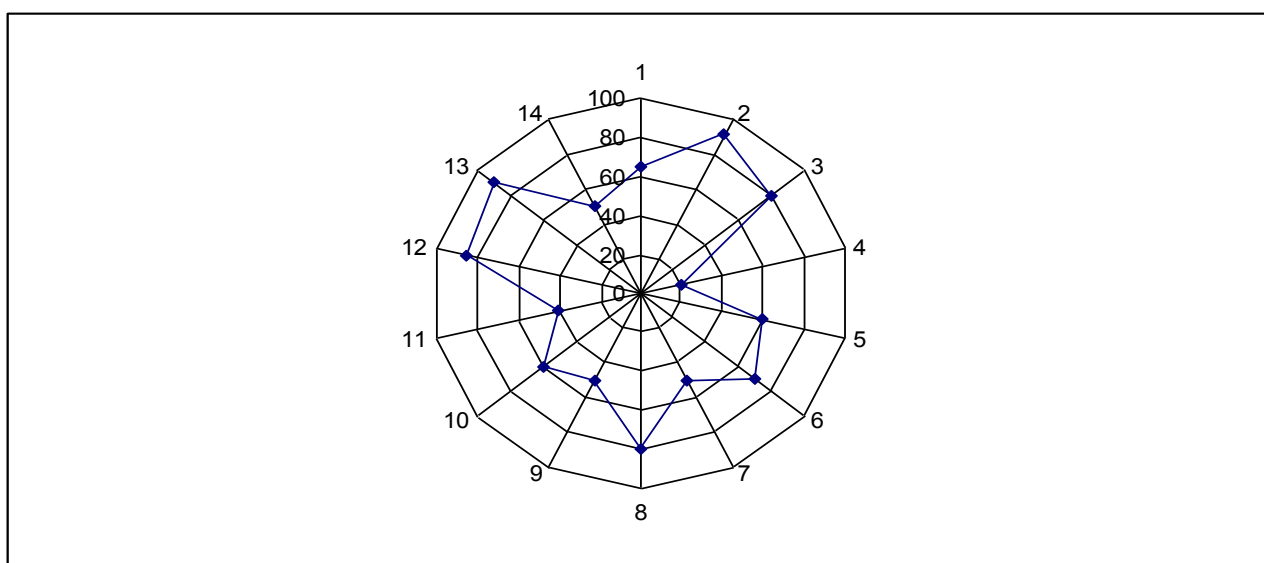


Рисунок 2.5 – SPIDER-диаграмма ООО «Гросс»

Для ООО «Гросс» к слабым позициям относятся: стратегия организации; низкий уровень навыков и умений, недостаточная квалификация персонала, недостатки в системе маркетинга.

Проведем анализ макросреды ООО «Гросс» с помощью PEST-анализа.

Как видно из таблицы 2.9, наиболее значительным влиянием на компанию оказывают экономические и технологические факторы среды. В целом ООО «Гросс» нужно направить все свои усилия на удержание старых потребителей и привлечение новых, управление конкурентоспособностью и построение эффективной ассортиментной политики.

Таблица 2.9 – PEST-анализ ООО «Гросс»

<p>Политика - Р</p> <p>Выборы – не влияют.</p> <p>Изменение законодательства – нет изменений.</p> <p>Отношения организации с правительством и федеральной властью в целом – отличные тесные отношения, сотрудничество</p> <p>Государственное регулирование конкуренции в отрасли – низкое.</p>	<p>Экономика - Е</p> <p>Общая характеристика экономической ситуации – низкая.</p> <p>Инфляция – высокая.</p> <p>Динамика ставки рефинансирования – ставки высокие.</p> <p>Инвестиционная активность – средняя.</p> <p>Динамика занятости – средняя.</p> <p>Платежеспособный спрос населения – ниже среднего.</p>
<p>Социум - S</p> <p>Изменения в базовых ценностях – нет.</p> <p>Изменения в уровне и стиле жизни – нет.</p> <p>Экологический фактор – высокий.</p> <p>Здоровый образ жизни – среднее отношение.</p> <p>Отношение к работе и отдыху – высокое.</p> <p>Отношение к образованию – ниже среднего.</p> <p>Демографические изменения – ниже среднего.</p> <p>Изменения в структуре доходов, расходов – незначительные колебания доходов.</p> <p>Изменения в основных потребительских предпочтениях на продукцию компании – высокие</p>	<p>Технология - Т</p> <p>Значимые тенденции в области НИОКР – ниже среднего.</p> <p>Скорость изменения и адаптации к новым технологиям – ниже среднего.</p> <p>Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта компании – высокие.</p>

Проведем оценку внешней и внутренней среды с помощью SWOT-анализа (см. таблицу 2.10).

SWOT-анализ показывает, что основной возможностью для ООО «Гросс», основанной на сильных сторонах компании и возможностях внешней

среды, является расширение торговой сети и объемов сбыта. Для этого необходимо увеличение разнообразия и частоты обновления ассортимента, что позволит компенсировать слабые стороны внутренней среды деятельности данной компании.

В результате SWOT-анализа необходимо выбрать стратегию развития компании, максимально соответствующую целям ООО «Гросс», возможностям её внутренней и внешней среды деятельности.

Таблица 2.10 – SWOT-анализ ООО «Гросс»

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. выход на новые рынки 2. отсутствие жесткой конкуренции 3. высокие темпы роста 4. географические особенности России 5. инновации	<b>УГРОЗЫ</b> 1. сильная зависимость от конкурентов 2. снижение спроса 3. приход новых конкурентов
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокое качество предлагаемого товара 2. Хорошее впечатление, сложившееся у покупателей о компании 3. Мотивация и оплата труда	<b>I. СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ</b> Используя хорошее впечатление, сложившееся у покупателей от компании, высокое качество реализуемых товаров, позволят выйти на новые рынки сбыта и использовать более современные технологии продаж. Это позволит предприятию развиваться более быстрыми темпами, наращивая объемы реализации	<b>II. СИЛА И УГРОЗЫ</b> Используя высокое качество реализуемых товаров и хорошее впечатление, сложившееся у покупателей о компании, нейтрализовать недоверие, которое может появиться в случае инфляции; стратегия усиления позиций на рынке с помощью известности на рынке для затруднения прихода новых конкурентов.
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Недостаточное техническое оснащение предприятия 2. Слабая система маркетинга 3. Неразвитая корпоративная культура	<b>III. СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ</b> улучшение технического оснащения предприятия путем инноваций; разработка маркетинговой программы в условиях жесткой конкуренции	<b>IV. СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ</b> стратегия по усилению позиции фирмы и формированию собственной сбытовой сети позволит не реагировать болезненно на приход новых конкурентов.

Конкурентная борьба компаний по продаже бытовой химии, косметики и парфюмерии характеризуется высокой степенью насыщенности и быстро

реагирует на изменение конъюнктуры. Конкурирующие компании стали уделять больше внимания качеству товаров и ассортименту, а также маркетингу.

В соответствии с данными проведенного исследования, можно выделить следующие проблемы в деятельности исследуемого предприятия торговли магазина «Гросс»:

- неэффективная структура ассортимента продукции предприятия;
- осуществление работы только с покупателями – физическими лицами;
- поставки некачественной продукции;
- низкая рентабельность деятельности;
- отсутствие рекламы и стимулирования продаж;
- отсутствие в компании отдела маркетинга;
- недостаточно эффективная система управления продажами и сбытом.

Достоинства и недостатки:

- предприятие имеет конкретные цели своего развития;
- планы и задания регулярно выполняются;
- в случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда идёт активный поиск виновных;
- достаточная организованность менеджеров для выполнения тактических повседневных задач;
- существует тенденция наказывать за ошибки и поощрять их отсутствие, что позволяет развить реальность, где мало риска;
- хорошо налажена коммуникация между персоналом, всем ясно видно, что делает другой;
- не ведётся планомерная работа по повышению качества продукции;
- не проводится изучение мнения покупателей;
- деятельность основных конкурентов систематически не анализируется;
- доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями;

- если допущена ошибка, об этом узнаёт не допустивший его работник, а его начальник или коллеги;

- большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно дают понять, что предпочитают «ясную «систему» приказ- подчинение»;

- конфликты чаще всего возникают из-за мелочей;

- неудовлетворительные условия труда;

- низкая информированность специалистов, управленцев;

- низкий инновационный потенциал.

Проанализировав все недостатки в управлении ООО «Гросс», были выявлены основные причины появления данных проблем:

- отсутствие положения о персонале, которое определяет общие принципы организации трудовой деятельности, подходы к созданию нормальных условий труда и трудовые правоотношения между всеми наёмными работниками и в лице его компетентного органа управления;

- отсутствие положения об оплате труда персонала, которое регулирует вопросы, связанные с оплатой труда работников ООО «Гросс»;

- отсутствие положения о премировании персонала, которое устанавливает порядок и условия материального поощрения работников;

- отсутствие мероприятий по командообразованию, проведение которых способствует созданию позитивной атмосферы в коллективе, формированию командного духа и совместному достижению целей;

- отсутствия перечня нематериальных стимулов, применяемых по отношению к персоналу в организации, использование которых направлено на усиление заинтересованности работников в получении наилучших результатов труда.

Итак, произведя в данной работе комплексный анализ деятельности филиала предприятия ООО «Гросс», а также факторов, непосредственно влияющих на нее, смело можно делать следующие вывод о том, что

деятельность, которую осуществляет исследуемое предприятие на сегодняшний день имеет наибольшую актуальность.

Немаловажную роль в деятельности данной организации играют также внешние и внутренние факторы. Сюда можно отнести и удачное расположение магазинов данного предприятия, постоянно стремящийся к повышению квалификации и компетенции административный персонал, организационную структуру, не имеющую явных недостатков.

Далее можно отметить качество функционирования в компании коммуникационной системы. Как внутренние, так и внешние коммуникации развиты достаточно хорошо, что опять-таки положительно отражается на всей деятельности организации. Можно сказать, что добычей и обработкой внешней информации занимается в основном директор предприятия - самое заинтересованное лицо, поэтому в ее качестве сомневаться не приходится.

Еще целесообразно выделить такой положительный фактор в деятельности компании, как способность к инновациям, как со стороны руководства, так и персонала. Мало хотеть улучшить свою организацию, необходимы также и действия для достижения данной цели.

Как показал SWOT-анализ и расчеты, приведенные при помощи формул линейного программирования, более отчетливо пока у организации проявляются слабые стороны. Зато возможности предприятия доминируют по отношению к угрозам, а это явно говорит в пользу развивающейся фирмы.

Из всего выше обозначенного можно предположить, что после внедрения стратегии развития ООО «Гросс», которая достаточно адекватна положению предприятия, компания сумеет занять достойное место услуг розничной реализации, повысит на должный уровень влияние в сфере своей деятельности и достаточно сильно укрепит конкурентные позиции.



Таблица 2.11 – Положительные и отрицательные стороны в системе управления стратегическим развитием ООО «Гросс»

Управлен ие стратегич еским развитием	Положите льные аспекты в деятельно сти	Отрицате льные аспекты в деятельно сти	Отрицате льное влияние на деятельно сть	Возможно сти и перечень мероприя тий по	Необходи мые ресурсы (материал ные, нематериа	Сроки	Исполнит ели
Маркетинг овая деятельнос ть организаци и	Стремление организации быть ближе к потребител ю.	Не достаточно качественн ая рекламная кампания.  Недостаток специалист ов по маркетингу .  Потребител ь не достаточно полно или же совсем не владеет информаци ей об организаци и или же ее существова нии.	Потеря большой части клиентов.  Недостаточно качественная маркетинговая деятельность.  Плохая информирован ность об организации приводит к ограниченном у числу потребителей.	Распростран ение рекламных листовок, прайсов, расклейка афиш. Учащение проведения различных интересных конкурсов, реклама по радио, ТВ, в газетах.	Необходимо привлечь финансовые ресурсы, использовать творческий потенциал работников предприятия	4 неде ли	- директо р;  - специал ист по маркети нгу;  - специал ист по финанса м.
Инновацио нные способност и предприяти я	Постоянное стремление дирекции улучшить качество деятельност и организации . В организации присутствует также хорошая информацио нная оснащеннос ть, которая положитель но сказывается на всей деятельност и предприяти я.	Инновацио нные способност и пока слабо подкреплен ы финансовы м и материальн ым состоянием организаци и.	Невозможност ь воплотить в жизнь некоторые нововведения, которые могут способствов ать развитию компании.  Финансовая зависимость от кредиторов (инвесторов).	Налаживани е контактов с компаниями, потенциальн ыми инвесторами, заинтересова нных в проведении инноваций.  Поиск возможности привлечения кредита с невысокой процентной ставкой.	Знания, опыт, коммуникабель ность, компетентность в составлении бизнес-планов.  Знание и опыт.	3 меся ца  1 меся ц	- директо р;  - специал ист по маркети нгу;  - специал ист по финанса м

Итак, проанализировав в выше обозначенной таблице 2.11 положительные и отрицательные стороны в системе управления стратегическим развитием предприятия ООО «Гросс» можно сказать, что организация нуждается в выработке новой стратегии развития, или хотя бы корректировке старой. В общем же потенциал и инновационная способность компании показали, что ООО «Гросс» достаточно перспективное предприятие, имеющее реальные возможности к развитию.

Таким образом, устранив причины выявленных недостатков в управлении деятельностью, руководитель обеспечит большую результативность в системе управления деятельностью и как следствие будут регламентированы основные отношения между руководителем и персоналом, что придаст однозначность этим отношениям и позволит персоналу работать с максимальной отдачей.

Разработка мероприятий по устранению выявленных проблем представлена в третьей главе данной работы.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»**

#### **3.1 Мероприятия, направленные на повышение эффективности процесса управления деятельностью филиала ООО «Гросс»**

Рассмотрим положение торгового предприятия «Гросс» на рынке бытовой химии, косметики и парфюмерии г. Абакана. Если рассматривать данный рынок, то филиал вышел хоть и не первым на рынок, но смог значительно себя зарекомендовать по качеству реализуемых товаров. Но, тем не менее, конкуренты, которые тоже не уступают по качеству и цене - это маг. «Ермак», маг. «Новый дом», а так же супермаркеты «Аллея», «Командор» и пр.

Таблица 3.1 – Стратегическая важность ключевых экономических характеристик реализации бытовой химии

Характеристики отрасли	Значение
Размеры рынка	Рынок реализации бытовой химии в г. Абакане является крупным, продолжает привлекать участников рынка
Масштабы конкуренции	Конкуренция на рынке носит как ценовой, так и неценовой характер
Темпы роста рынка и стадия, на которой он находится	Рынок на этапе зрелости, который характеризуется замедлением темпов роста рынка и ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм, интенсивность конкуренции высокая
Число конкурентов и их относительные размеры	На рынке действует несколько конкурентов, ориентированных на среднего потребителя. Объемы реализации ООО «Гросс» хотя и остаются лидирующими, однако рост количества конкурентов и расширение их ассортимента снижают объемы реализации
Количество покупателей и их финансовые возможности	Количество покупателей велико, является стабильным, уровень платежеспособности средний
Направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых товаров	Технологические изменения повышают конкурентоспособность товаров, за счет повышения их качества. Они требуют вложения инвестиций. В отрасли целесообразно вкладывать инвестиции в расширение сети и ассортимента.

### Продолжение таблицы 3.1

Характеристики отрасли	Значение
Возможности экономии	Возможна экономия на транспортировке за счет оптимизации логистических процессов
Осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения?	Необходимые капиталовложения высокие, для обеспечения достаточной широты и глубины ассортимента бытовой химии, косметики и парфюмерии

Таким образом, после появления на рынке конкурентов, ООО «Гросс» потеряло долю рынка по продажам бытовой химии, которую имело раньше, поэтому необходимо заинтересовывать потребителей, проводя рекламные акции о товарах-новинках, проводить розыгрыши призов, ввести сезонные скидки, а также искать новые рынки сбыта. Также необходимо разработать стратегию укрепления позиций торгового предприятия на рынке.

Наиболее значимые факторы успеха ООО «Гросс» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Ключевые факторы успеха (КФУ) ООО «Гросс»

КФУ, относящиеся к реализации продукции:	Высокая компетентность младшего и среднего обслуживающего персонала в области продаж
КФУ, относящиеся к маркетингу:	Полнота и широта ассортимента бытовой химии, косметики и парфюмерии; быстрое формирование пакета заказа
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:	Принятие адекватных управленческих решений в соответствии со сложившейся ситуацией на рынке
КФУ, связанные с организационными возможностями:	Наличие линейно-функциональной системы управления позволяет оперативно принимать и внедрять решения, облегчает доведение текущих задач до персонала компании

Таким образом, КФУ, относящиеся к маркетингу и реализации продукции (услуг) администрация ООО «Гросс» использует недостаточно, особенно слабо задействованы реклама и стимулирование сбыта.

Изучаемая организация использует внутриотраслевую конкуренцию – это соперничество между предпринимателями одной отрасли хозяйства за более выгодные условия выпуска и сбыта товара.

Рассмотрим слабые и сильные стороны основных конкурентов,

занимающихся торговлей электротоваров в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Анализ слабых и сильных сторон основных конкурентов

Наименование конкурента	Слабые стороны	Сильные стороны
ООО «Джем»	К магазину очень сложный подъездной путь; Высокие цены на товар;	Широкий ассортиментный ряд; Проведена хорошая реклама компания
маг. № 10	Маленький ассортиментный ряд; Высокие цены на товар; Низкий уровень обслуживания	Выгодное место расположение торговых точек
ООО «Новый дом»	Весь товар в небольшом количестве, покупателю приходится ждать пока его доставят	Низкие цены на товар; 15 лет на рынке бытовой химии в разных регионах «России»
маг. «Наш дом»	Отдаленность торговой точки от центра города. Отсутствие больших складов.	Широкий ассортиментный ряд.
маг. «Ермак»	Небольшой торговый зал, не позволяющий наглядно ознакомить покупателя со всей продукцией.	Одними из первых вышли на рынок бытовой химии. Хорошо налажены связи с покупателями.
1000 мелочей	Плохая репутация у покупателей и поставщиков бытовой химии.	Торговая точка находится в центре города.

Проанализировав слабые и сильные стороны конкурентов, делается вывод, что доминирующую долю рынка занимает магазин-склад «Наш дом» (примерно 40%). ООО «Гросс» занимает примерно 25% доли рынка, а остальные конкуренты поделили между собой оставшиеся 35% рынка бытовой химии, косметики и парфюмерии.

В сложившейся рыночной экономике конкуренция встречается на каждом шагу. Сейчас конкуренция – самое важное в успешном ведении бизнеса, она помогает развитию бизнеса. Так как если на миг остановившись, то перестанешь развиваться, а, следовательно, можешь стать банкротом. Конкуренты не дремлют, и для достижения своих целей они не остановятся ни

перед чем. Необходимо постоянно меняться, прислушиваться к покупателям, внимательно относиться к своим конкурентам.

Потребители являются самым важным элементом в успешном ведении бизнеса. Каждое предприятие должно составить подробную клиентскую базу. У филиала ООО «Гросс» клиентская база довольно обширна.

В ООО «Гросс» анализ зависимости между ценой, спросом и предложением осуществлялся на основе данных проведенного опроса потребителей. Опрос показал, что из общего числа респондентов, осуществляющих покупку товара в возрасте от 26 до 45 лет, а уровень дохода в среднем 10000 руб. в месяц, не всех удовлетворяет цена на товары, более того, не которые товары не доступны для населения со средним уровнем достатка. Поэтому необходимо ввести скидки на товары, участие в акциях, ввести розыгрыши, рассмотреть систему рассрочки платежа на некоторые товары.

Реклама магазина «Гросс» осуществляется в печатных изданиях и наружных щитах при магазине, листовки. В печатных изданиях реклама занимает  $\frac{1}{4}$  страницы, в ней описано какой товар продается, по каким адресам, имеется путеводитель, и указаны телефоны и электронный адрес, вся информация напечатана легко читаемым текстом. Основными факторами, влияющими на выбор издания, являются тираж и объем реализации, аудитория, имидж издания и его жизненный цикл (у ежедневных газет - два дня, у еженедельных изданий- 10 дней, у ежемесячных- около 50 дней), коэффициент обращения (среднее число читателей одного экземпляра). Особенности размещения рекламы в печатных изданиях в том что: возможность гибко использовать вариации в размерах, дизайне, месте размещения на полосе и времени появления в печати.

На сегодняшний день, чтобы привлечь покупателей, за внимание которых борются многочисленные информационные источники, необходимо продвижение товара, поэтому реклама в местах продаж становится все современной и высокотехнологичной.

Стимулирование сбыта повышает эффективность рекламы и персональной (личной) продажи. Стимулирование сбыта включает следующие виды деятельности:

- поощрение продавцов за хорошую работу;
- применение специальных скидок к цене при плохой реализации товаров;
- распространение бесплатных образцов новых товаров;
- бесплатное приложение небольшого сувенира к товару;
- организация выставок;
- выпуск купонов, которые дают возможность приобрести товар со скидкой;
- проведение конкурсов и лотерей;
- проведение семинаров по применению прогрессивных технологий производства с использованием современных материалов.

Кроме того, у ООО «Гросс» имеются следующие способы увеличить продажи:

- обеспечение стабильного потока клиентов и частоты покупок;
- повышение среднего чека, то есть реализация товаров на большую сумму.

Удовлетворение запросов покупателей, качественное обслуживание клиентов может гарантировать новые заказы в будущем. Сервис создает доверие к фирме. Примером может служить установление гарантийного срока товара, возможность возврата или обмена товара, устранение неисправности. Доставка товара покупателю, и установка их заказчику.

Создание положительного общественного мнения. Этот метод представляет собой бесплатное сообщение о фирме или ее продукции с помощью средств массовой информации. Например, выступление представителя фирмы по телевидению или радио, пресс-конференция.

Магазину «Гросс» необходимо сократить объемы закупки и, соответственно, предложения товаров, которые имеют недостаточно высокие

показатели качества. Это бытовая химия таких производителей, как Ступинский химический завод, Арнест. Товары этих торговых марок в наименьшей степени удовлетворяют запросам потребителей, поэтому пользуются низким спросом у населения. Снижение объемов их закупки у поставщиков позволят оптимизировать товарную структуру ассортимента в сторону увеличения доли более продаваемых марок бытовой химии.

Поэтому предлагается увеличить объемы закупок и, соответственно, продажи, бытовой химии таких торговых марок, как Колгейт-Палмолив, Весна, Джонсон, Невская косметика.

Для увеличения количества покупок на первом месте располагается продуманная работа с существующей базой клиентов. Весь этот массив можно разделить на завсегдатаев, основную массу и так называемый балласт. Рассмотрим указанные типы подробнее:

- завсегдатаи – активные и максимально лояльные покупатели. Доля таких клиентов в идеале должна составлять от 20 до 40% от общей аудитории;
- основная масса. Эти люди посещают магазин время от времени, они способны на «измену», если в другой торговой точке будет проводиться, к примеру, распродажа;
- «балласт». Клиенты, находящиеся вне целевой аудитории магазина, либо приезжие составляют этот слой. Если вы задаетесь вопросом о том, как увеличить продажи в розничном магазине, следует наиболее плотно работать со вторым типом клиентов.

Специалисты в области торговли знают, что на удержание покупателей уходит меньше средств, нежели на привлечение новых клиентов. Самое время запускать программу лояльности, представляющую собой систему мероприятий, нацеленных на поощрение и удержание покупателей. Немаловажная закономерность: 80% прибыли обеспечивают 20% покупателей.

Кроме того, целесообразным является заключение договоров долгосрочного характера на поставку от этих предприятий бытовой химии. Для



этого предприятию необходимо расширить складские помещения, увеличить объемы оптовой торговли. В результате торговое предприятие сможет значительно увеличить свою долю рынка бытовой химии, повысить товарооборот, выручку и прибыль от реализации.

Также, филиал ООО «Гросс» может размещать всевозможные рекламные материалы на так называемой покупательской тропе рядом с торговой точкой. Для этого необходимо определить, где именно недалеко от магазина проходит покупательский поток. Рекламные материалы призваны заставить людей вспомнить о существовании торговой точки и посетить ее.

Необходимо распространять рекламные сведения информационно-стимулирующего характера. Здесь нужно определить, какой канал будет наиболее подходящим для распространения информации о магазине – гляцевые журналы, радио, телевидение, справочники, реклама в интернете, листовки в почтовые ящики и т.п.

Наиболее выигрышным вариантом считаются так называемые кросс-мероприятия. Они представляют собой совместные с иными фирмами рекламные акции. Главная цель заключается в привлечении как можно большего количества клиентов при помощи компаний-партнеров. В качестве примера можно привести следующее мероприятие: магазин, реализующий парфюмерно-косметическую продукцию, раздает на территории расположенного рядом офисного центра скидочные купоны. Люди, которые придут в магазин, – это привлеченные клиенты партнера. Еще один вариант – мероприятие, нацеленное на обмен потоками. Так, на территории магазина одежды покупателям предоставляются бонусы на бижутерию, а в магазине бижутерии – наоборот. Подобные кросс-акции позволяют обеспечить увеличение продаж в розничном магазине, затрачивая на эти цели минимальное количество средств. При этом охватывается наиболее лояльная аудитория.

Возможно также размещать рекламу на границах охвата торговой точки. Не секрет, что каждый магазин имеет свой охват покупателей, то есть людей,

готовых идти или ехать туда для приобретения необходимых товаров. К примеру, продуктовый мини-маркет имеет покупательскую зону, ограничивающуюся парой-тройкой жилых домов, поскольку мало кто решится на получасовую прогулку за спичками или солью. Если рассматривать крупный магазин бытовой техники, то здесь можно говорить о целом районе. Самый «теплый» круг будут составлять покупатели, проживающие ближе всего к данной торговой точке. Рабочий охват составляет средняя по «теплоте» группа, находящаяся в нескольких остановках от магазина. Здесь сосредоточена основная масса потенциальных покупателей. На границе именно этого круга и следует размещать рекламу торговой точки. Такой вариант позволит шаг за шагом расширять охват территорий.

Важным направлением развития предприятия является продвижение продукции на рынке бытовой химии. Используемая для этих целей наружная реклама магазина «Гросс» является малоэффективной, так как может привлечь только проходящих мимо потенциальных покупателей. Поэтому, для увеличения объема продаж предлагается использовать рекламу на телевидении путем разработки и проката рекламного ролика, подачи объявлений рекламного характера в «бегущую строку» на местных и центральных каналах.

Автор считает целесообразным в начале рекламной кампании использовать максимально частый прокат ролика на центральных телеканалах в течение двух недель, что позволит наибольшему числу потенциальных покупателей запомнить рекламируемую фирму и ее товары. Затем планируется ежемесячный повтор в течение недели проката рекламного ролика, чтобы информация о продукте, его отличительных качествах, не забывалась потребителями.

Рассмотрим смету расходов на изготовление рекламного ролика и его прокат в течение полугода (7 недель) на центральных каналах телевидения.

Таблица 3.4 – Смета затрат на производство и прокат рекламного ролика  
филиала ООО «Гросс»

в тыс. руб.	
Статья затрат	Сумма
Производство ролика	16,5
Прокат ролика	74,5
Итого расходы:	91,0

Таким образом, на изготовление ролика и его периодический прокат в течении полугода на центральных телеканалах фирме потребуется затратить 91 тыс. руб. При этом следует учитывать, что именно центральные телеканалы смотрит около 80% населения Республики Хакасия, и поэтому в любом случае рекламная кампания не останется без внимания потребителей.

Главное назначение автоматизированной системы управления товародвижением – это повышение эффективности исполнения основных функций менеджеров офиса.

Информационная система должна улучшить оперативность принятия решений, повысить эффективность управления товародвижением, снизить количество вычислительных ошибок при помощи автоматизации процесса обработки информации, содействовать эффективному и безопасному хранению и доступу к информации.

Основной задачей данной системы является учет и оперативноерегулирование хозяйственных операций, подготовка стандартных документов для внешней среды (счетов, накладных, счетов-фактур).

Оперативное управление товародвижением реализует регистрацию событий, например, оформление и мониторинг выполнения заказов, приход и расход товарных позиций на складе и т.д. Результаты выполнения операций, связанных с товародвижением регистрируются в соответствующих информационных банках. Автоматизация этих процессов позволит хранить информацию в одной базе, информация в которую вводится с помощью удобного интерфейса.

Рассмотрим задачи, которые автоматизируются ИС управления товародвижением.

Первый задача – получение заказа от клиента. Менеджер, получив заказ от клиента, должен далее согласовывать его по ассортименту, стоимости и объёму. Заказ заносится вручную на компьютере в базу данных заявок клиентов. Данный процесс должен быть частично автоматизирован.

Вторая задача – это формирование счёта клиенту. Данный процесс может осуществляться в ИС в автоматическом режиме с использованием базы данных клиентов и прайс-листа (справочника-классификатора). В данном случае менеджеру не требуется производить расчет стоимости по элементам счёта и общую сумму. Автоматически распечатанный счёт покупателю может быть отправлен по почте, факсу или интернету.

Третья задача – занесение оплаты поступившей от покупателя. Оплаты поступают через банк электронным платежом. Так как на предприятии есть локальная распределенная сеть, то поступившая оплата из банка автоматически заносится в базу данных оплаченных счетов.

Менеджер по продажам делает запрос по оплаченным счетам со своим идентификационным номером и видит их на своём персональном компьютере.

Четвёртая задача – это формирование накладной и счёт-фактуры. Данный процесс также производится автоматически с использованием данных из баз оплаты счетов и сформированных заявок клиентов.

Пятая задача – это автоматизированный расчёт на основе имеющихся данных (по заявкам клиентов), оптимальных партий поставок и товарных запасов на складе.

Шестая задача – это формирование отчёта менеджера по продажам.

Данный процесс производится автоматически на основании всех имеющихся данных по всем предыдущим процессам.

При проведении анализа существующих разработок для автоматизации процесса планирования, были выбраны системы: System Automatic Planning

Supply Chain Management (SAP SCM); Baan – Enterprise Relationship Management (ERP).

SAP Supply Chain Management (SAP SCM) – приложение для управления логистическими цепочками (от планирования цепочек до объединения их в сеть) – открытое, интегрированное решение, разработанное для совместного ведения электронного бизнеса. Решение SAP SCM преобразует управление логистическими цепочками из линейного последовательного процесса в коллективную работу персонала компании, партнеров и поставщиков на закрытой торговой площадке, что позволяет им координировать свои действия в сфере логистики.

Корпоративная информационная система управления ресурсами предприятия Baan ERP поддерживает все направления деятельности, включая финансовый, бухгалтерский, планирование и контроль финансово-хозяйственной деятельности, финансово-экономический анализ, управление проектами, управление закупками, хранением товароматериальных ценностей, управление производством электроэнергии, управление персоналом.

Система Baan ERP является полифункциональной, характеризуется высоким уровнем безопасности, соответствует международным стандартам качества, но при этом является излишне функциональной для автоматизации работы отдела планирования, а, значит, экономически не целесообразна.

Наиболее подходящая ИС из рассматриваемых – это SAP Supply Chain Management (SAP SCM).

Таким образом, введение ИС управления товародвижением значительно повысит эффективность обработки документов, увеличит скорость информационных потоков, позволит скоординировать все логистические операции, а, значит, позволит увеличить сбыт товаров, так как он находится в возрастающей функциональной зависимости от скорости информационных потоков в коммерческом отделе, между коммерческим отделом, клиентами, а также складом и бухгалтерией.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предлагаемый комплекс мероприятий по улучшению процесса управления деятельностью торгового предприятия ООО «Гросс» (изменение структуры ассортимента, рекламные акции, использование системы скидок) позволит торговому предприятию не только значительно увеличить объемы продаж (прогнозно – на 20% к факту 2016г.), но и увеличить размер денежных средств. Определим увеличение объема товарооборота:

$$76525 * 20\% = 15278 \text{ тыс. руб.}$$

Для оценки финансовых результатов деятельности предприятия при увеличении объема товарооборота на 15278 тыс. руб. заполним таблицу 3.5.

Таблица 3.5 – Прогноз финансовых результатов филиала ООО «Гросс»

в тыс. руб.

Показатель	Годы			Изменения (+, -),		
	2015	2016	Прогноз	2016 к 2015	Прогноз 2015	Прогноз 2016
1. Выручка	64159	76525	91803	12366	27644	15278
2. Себестоимость	50870	60087	68122	9217	17252	8035
3. Валовая прибыль	13289	16438	23681	3149	10392	7243
4. Коммерческие расходы	5555	11100	11100	5545	5545	0
5. Управленческие расходы	14540	12961	12961	-1579	-1579	0
6. Прибыль (убыток) от продаж	-6806	-7623	-380	-817	6426	7243
7. Проценты к получению	-2	30	30	32	32	0
8. Проценты к уплате	255	362	362	107	107	0
9. Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0
10. Прочие доходы	5853	4403	4403	-1450	-1450	0
11. Прочие расходы	7467	3649	3649	-3818	-3818	0
12. Прибыль (убыток) до налогообложения	-8686	-7201	42	1485	8728	7243
13. Отложенные налоговые активы	931	372	372	-559	-559	0
14. Отложенные налоговые обязательства	-806	-1068	-1068	-262	-262	0
15. Чистая (нераспределенная) прибыль или убыток	-7755	-6829	76	926	7831	6905

Как видно из данных таблицы 3.5, при росте объема товарооборота в прогнозном году на 15278 тыс. руб. себестоимость закупки возрастет на 8035 тыс. руб., в результате чего валовая прибыль увеличится на 7243 тыс. руб. При равных прочих показателях финансовый результат (чистая прибыль) предприятия в прогнозном периоде увеличится на 6905 тыс. руб. по сравнению с 2016г. и составит 76 тыс. руб.

На оптимизацию сбытовой политики положительное влияние оказывают следующие факторы: улучшение имиджа торгового предприятия, формирование потребительских предпочтений, повышение конкурентоспособности при проведении тендерных торгов, а также увеличить стоимость бизнеса.

Динамика основных технико-экономических показателей предлагаемого проекта оптимизации управления деятельностью торгового предприятия на ООО «Гросс» (таблица 3.6) свидетельствует о повышении эффективности его деятельности.

Таблица 3.6 – Изменение основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Гросс»

Показатели	2015	2016	Проект	Проект в % к 2016
Выручка, тыс. руб.	64159	76525	91803	19,96
Себестоимость, тыс. руб.	50870	60087	68122	13,37
Численность персонала, чел.	32	46	46	0,00
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-7755	-6829	76	-101,11
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,79	0,79	0,74	-5,50
Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	2004,97	1663,59	1995,72	19,96
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-12,09	-8,92	0,08	-100,93

В результате роста выручки от реализации на 19,96% и увеличения себестоимости на 13,37% в проектный период по сравнению с фактом 2016г. предприятие сможет получить чистую прибыль в размере 76 тыс. руб. при прочих равных условиях, как показано на рисунке 3.1.

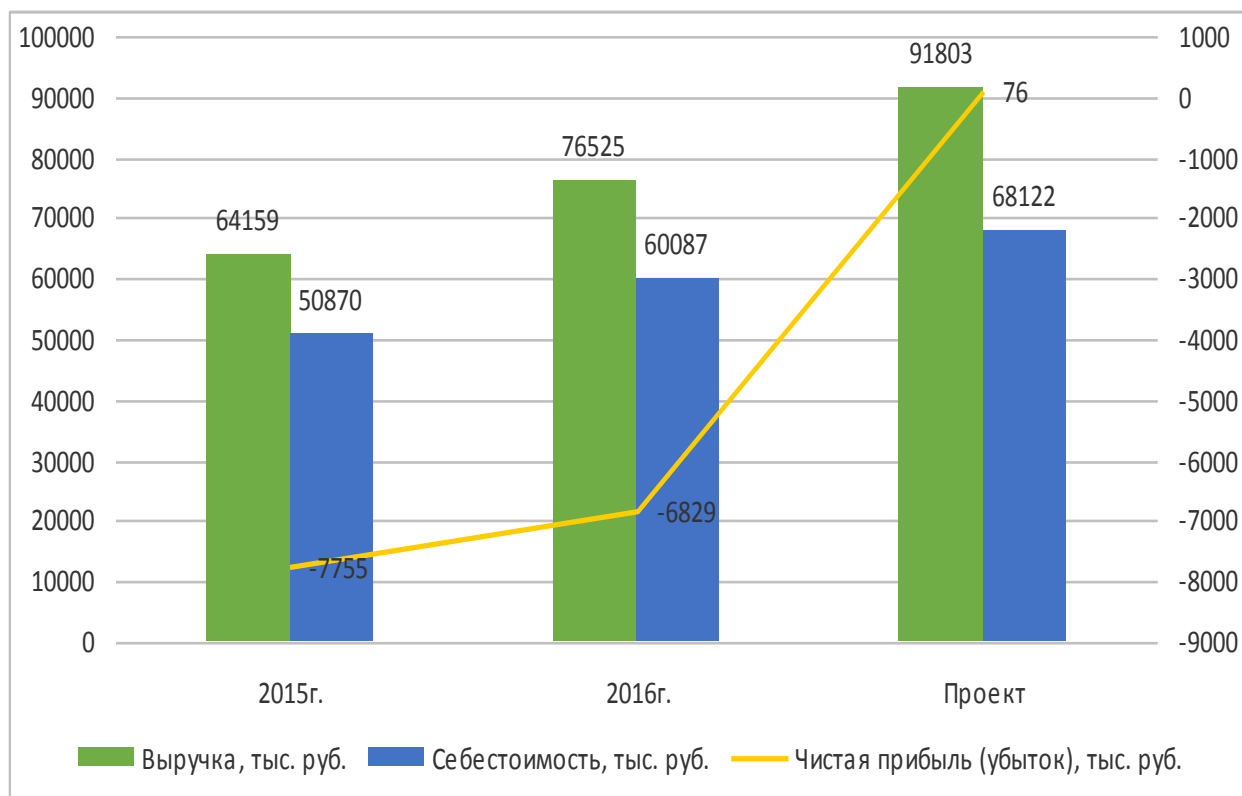


Рисунок 3.1 – Динамика основных показателей проекта филиала ООО «Гросс»

Затраты на 1 рубль реализованной продукции снизились на 5,5% за роста объемов товарооборота.

Как итоговый показатель, характеризующий результативность производственной деятельности предприятия филиала ООО «Гросс», рассматривался показатель рентабельности (убыточности) продукции. Так, в 2016г. убыточность продукции составляла 12,09%, а в проектный период рентабельность составит 0,08%, как показано на рисунке 3.2.



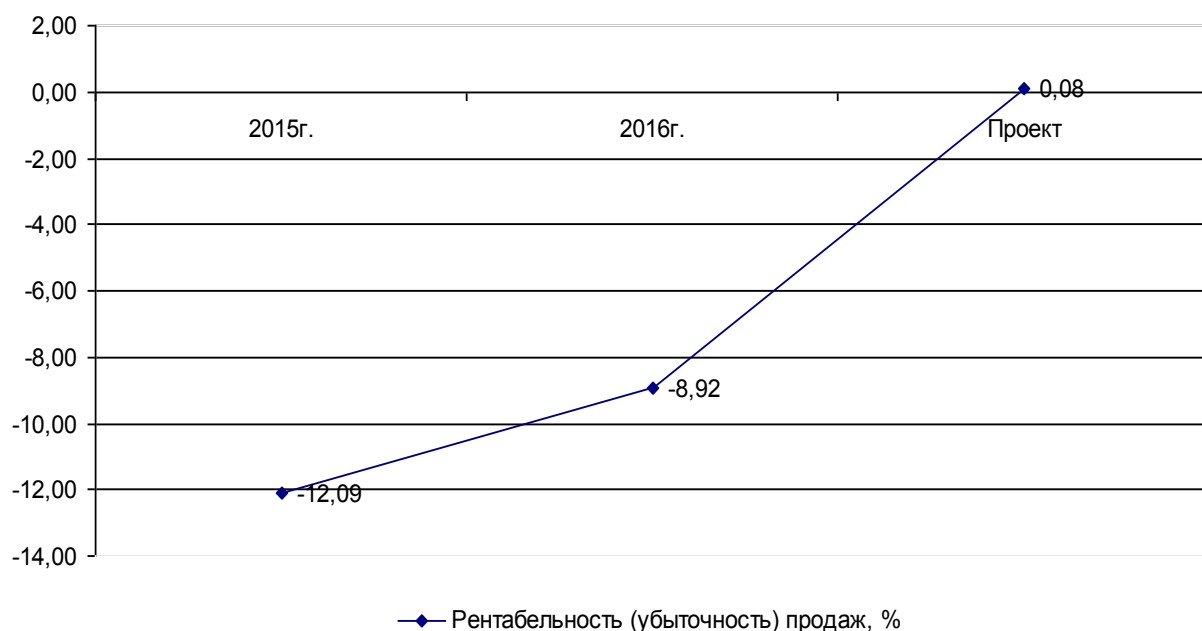


Рисунок 3.2 – Динамика рентабельности (убыточности) продаж ООО «Гросс»,  
%

Таким образом, в результате внедрения проекта по оптимизации управления деятельностью на предприятии ООО «Гросс» наблюдается получение прибыли от реализации и появление рентабельности продаж. Поэтому делается вывод об экономической эффективности и целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий, их практической ценности для улучшения показателей деятельности ООО «Гросс».

В соответствии с полученными данными, предприятие сможет увеличить объемы запасов, сократить убытки, увеличить объемы денежных средств на расчетном счете, как это представлено в прогнозном балансе в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогнозный баланс филиала ООО «Гросс»

			в тыс. руб.		
Наименование статей	2016	Прогноз	Наименование статей	2016	Прогноз
1. Внеоборотные активы			3. Капитал и резервы		
1.1. Нематериальные активы	0	0	3.1. Уставный капитал	8558	8558
1.2. Основные средства	24939	24939	3.2. Добавочный и резервный капитал	338	338
1.3. Отложенные налоговые активы	1303	1303	3.3. Переоценка внеоборотных активов	19808	19808
1.4. Прочие	0	0	3.4. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(13747)	(2269)
Итого по разделу I	26242	26242	Итого по разделу III	14957	26435
2.оборотные активы			4. Долгосрочные пассивы	0	0
2.1. Запасы и затраты	4256	8847			
2.2. Дебиторская задолженность	3381	3381	5. Краткосрочные пассивы		
2.3. Краткосрочные фин. вложения	382	382	5.1. Заемные средства	4036	4036
2.4. Денежные средства	73	6960	5.2. Кредиторская задолженность	14132	14132
2.5. Прочие	113	113	5.3. Оценочные обязательства	1323	1323
Итого по разделу II	8205	19683	Итого по разделу V	19490	19490
Баланс	34447	45925	Баланс	34447	45925

В конечном итоге, делается вывод, что для эффективного сбыта филиала ООО «Гросс» необходимо осуществление целевого управления деятельностью торгового предприятия.

При грамотном управлении структурой ассортимента и сбытовой политикой, предприятие не только значительно повышает свои показатели прибыли, но и расширяет свой рынок сбыта, приобретает новых покупателей, усиливает конкурентоспособность. Таким образом, предлагаемые мероприятия являются экономически эффективными и целесообразными, что подтвердили проведенные расчеты.

## Заключение

Объект исследования - предприятие ООО «Гросс», которое находится в Республике Хакасия, по адресу: г. Абакан ул. Складская, 11Б.

Отраслевая принадлежность предприятия ООО «Гросс» (по ОКВЭД): оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии.

ООО «Гросс» является дистрибьютором в г. Абакана таких компаний, как «Колгейт-Палмолив»; «Арнест»; «Невская косметика»; «Гармония плюс»; «Ступинский химический завод»; «Джонсон»; «Весна»; «Хелен Харпер»; «Скарлетт»; «СЭБ».

Основными конкурентами предприятия являются: ООО «БытХим», ООО «Химпромторг», ООО «Хозлайн», ООО «Химпром».

Среди постоянных клиентов ООО «Гросс» более 130 предприятий г. Абакана и Республики Хакасия.

В соответствии с данными анализа, в 2016г. объемы товарооборота предприятия составили 76525 тыс. руб. (на 11914 тыс. руб. больше показателя 2014г.). Наибольший удельный вес в структуре товарооборота занимает продукция «Синтетические моющие средства» 63,65%, доля чистящих и дезинфицирующих средств составила а 2016г. 19,98%, косметики 5,61%, прочих видов продукции 4,91%, парфюмерии - 3,26%.

Наиболее значительным влиянием на компанию оказывают экономические и технологические факторы среды. В целом ООО «Гросс» нужно направить все свои усилия на удержание старых потребителей и привлечение новых, управление конкурентоспособностью и построение эффективной ассортиментной политики.

SWOT-анализ показывает, что основной возможностью для ООО «Гросс», основанной на сильных сторонах компании и возможностях внешней среды, является расширение торговой сети и объемов сбыта. Для этого

необходимо увеличение разнообразия и частоты обновления ассортимента, что позволит компенсировать слабые стороны внутренней среды деятельности данной компании.

Проанализировав слабые и сильные стороны конкурентов, делается вывод, что доминирующую долю рынка занимает магазин-склад «Наш дом» (примерно 40%). ООО «Гросс» занимает примерно 25% доли рынка, а остальные конкуренты поделили между собой оставшиеся 35% рынка бытовой химии, косметики и парфюмерии.

В соответствии с данными проведенного исследования, можно выделить следующие проблемы в деятельности исследуемого предприятия торговли магазина «Гросс»:

- неэффективная структура ассортимента продукции предприятия;
- осуществление работы только с покупателями – физическими лицами;
- поставки некачественной продукции;
- низкая рентабельность деятельности;
- отсутствие рекламы и стимулирования продаж.

Компании «Гросс» необходимо сократить объемы закупки и, соответственно, предложения товаров, которые имеют недостаточно высокие показатели качества. Это бытовая химия таких производителей, как Ступинский химический завод, Арнест. Товары этих торговых марок в наименьшей степени удовлетворяют запросам потребителей, поэтому пользуются низким спросом у населения. Снижение объемов их закупки у поставщиков позволят оптимизировать товарную структуру ассортимента в сторону увеличения доли более продаваемых марок бытовой химии.

Поэтому предлагается увеличить объемы закупок и, соответственно, продажи, бытовой химии таких торговых марок, как Колгейт-Палмолив, Весна, Джонсон, Невская косметика.

Кроме того, целесообразным является заключение договоров долгосрочного характера на поставку от этих предприятий бытовой химии. Для

этого предприятию необходимо расширить складские помещения, увеличить объемы оптовой торговли. В результате торговое предприятие сможет значительно увеличить свою долю рынка бытовой химии, повысить товарооборот, выручку и прибыль от реализации.

Важным направлением развития предприятия является продвижение продукции на рынке бытовой химии. Используемая для этих целей наружная реклама магазина «Гросс» является малоэффективной, так как может привлечь только проходящих мимо потенциальных покупателей. Поэтому, для увеличения объема продаж предлагается использовать рекламу на телевидении путем разработки и проката рекламного ролика, подачи объявлений рекламного характера в «бегущую строку» на местных и центральных каналах.

При росте объема товарооборота в прогнозном году на 11478 тыс. руб. себестоимость закупки возрастет на 8035 тыс. руб., в результате чего валовая прибыль увеличится на 3443 тыс. руб. При равных прочих показателях чистый убыток предприятия в прогнозном периоде сократится на 2375 тыс. руб. по сравнению с 2016г. и составит 4454 тыс. руб.

Поэтому делается вывод об экономической эффективности и целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий, их практической ценности для улучшения показателей деятельности ООО «Гросс».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 N 55 (ред. от 23.12.2016) «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации» {КонсультантПлюс}
2. Абрютина, М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учебное пособие / М. С. Абрютина. – Москва: Дело и сервис, 2015. – 462 с.
3. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Р. И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 208с.
4. Антикризисное управление [Текст]: учебник / ред. Э. М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2015г., 298с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; пер. И. Малкова. - СПб.: Питер, 206с.: ил.
6. Афоничкин, А. И. Управленческие решения в экономических системах [Текст]: учебник / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. - СПб.: Питер, 213с.
7. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 207с.
8. Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И.К. Беляевский – М.: Финансы и статистика, 2013. – 273с.

9. Бадмаева, Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ / Д.Г. Бадмаева // Аудиторские ведомости. – 2014. – № 1. – С. 56-62.
10. Башлык, С.И. Визуализация отчетности. Мастер-класс / С.И. Башлык // Корпоративная финансовая отчетность, международные стандарты. - № 10 (48). - 2015. - С. 27.
11. Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория и практика. [Текст]/ Л.А. Бернштейн. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 402 с.
12. Бородина, Е.И. Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия [Текст] / Е.И. Бородина // Бухгалтерский учет. - 2014. - № 7. - С. 63-65.
13. Бороненкова, С.А. Экономический анализ в управлении предприятием. [Текст]/ С.А. Бороненкова - Спб.: Приор, 2014. - 210 с.
14. Выборова, Е.Н. Особенности методологии анализа и управления устойчивостью предприятия: новые тенденции / Е.Н. Выборова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 20(53). – С. 24-30.
15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента./В.Р.Веснин - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
16. Владимирова, Л. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговля): учебник / Л. П. Владимирова. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 346, с.
17. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков – М.:Издательство «Финпресс», 2015.-416с.
18. Голубков, Е.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Е.П. Голубков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 184 с.
19. Горфинкель, В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 461 с.



20. Глубокий, С.В. Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту / С.В. Глубокий. - Минск: Изд-во Гревцова, 2015. - 376 с.
21. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 311 с
22. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2014. – 600 с.
23. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
24. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2016. - № 2. - С. 284 - 291.
25. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
26. Инновационный менеджмент: Учебник/ С.Д.Ильенкова,Л.М.Гохберг, С.Ю.Ягудин и др.; Под ред.С.Д.Ильенковой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.- 327 с.
27. Иванов, Г. Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г. Г. Иванов. – Москва: Академия, 2014. – 317 с.
28. Менеджмент в торговле: учебник / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. – Минск: БГЭУ, 2016. – 334 с.
29. Калюжнова, Н.Я Маркетинг: общий курс: Учеб.пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по направлению «Экономика» / под ред. Н.Я.Калюжновой, А.Я. Якобсона. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2015. – 476с.
30. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.

31. Косьмин, А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.
32. Куприянова, Л.М. Финансовый анализ [Текст] : учебное пособие / Л.М. Куприянова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 157 с.
33. Лещева, В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 365 с.
34. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - 488 с.
35. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2016. - 384 с.
36. Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий) [Текст] : учебник / Т.Ю. Мазурина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 462 с.
37. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2015. – 477 с.
38. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2014. – 305 с.
39. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.
40. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2016. – 407 с.
41. Назарова, В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.

42. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / [Н. В. Егарева и др.]. – Москва: КноРус, 2015. – 416 с.
43. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили . - М.: ЮНИТИ, 2015. - 511 с.
44. Угрюмова, Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
45. Павлова, И. А. Проблемы прогнозирования финансового состояния организации/ И. А. Павлова // Сборник научных статей аспирантов и соискателей НКИ. – Н. Новгород: НКИ, 2015. – № 12. С. 215–217
46. Памбухчиянц В.К. Организация технология и проектирование торговых предприятий: учебник для студентов высших и средних учебных заведений – 2-е изд., М.: ИВЦ «Маркетинг», 2016. – 500 с.
47. Пономаренко, М. А. Классификация факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия / М. А. Пономаренко // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). - Казань: Бук, 2016. - С. 169-172.
48. Пчеленок, Н.В. Зарубежные и российские методики прогнозирования банкротства / Н.В. Пчеленок // Управленческий учет. – 2014. - № 5. – С. 19-23.
49. Пятаков, Р.Ю. Практическая эффективность основных методов анализа ликвидности предприятий / Р.Ю. Пятаков // Финансовый вестник. – 2013. – № 10. – С. 95-100
50. Роженцова, И.А. Финансовая устойчивость и платежеспособность компании / И.А. Роженцова, А.И.Решетникова // Аудиторские ведомости. – 2015. - № 3.
51. Суворова, Е.П. Функции и этапы принятия управленческих решений / Е.П. Суворова, АА. Толстых, И.С. Щедрин и др. // Повышение эффективности функционирования АПК и применение методов моделирования в

исследованиях агроэкономических систем: Сборник научных трудов. - Воронеж: ВГАУ, 2013. -С. 139-145.

52. Торговое дело: экономика и организация: Учебник/Под общей редакцией проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 380 с.

53. Трошин, А.Н., Мазурина, Т.Ю., Фомкина, В.И. Финансы и кредит [Текст] : учебник / А.Н. Трошин, Т.Ю. Мазурина, В.И. Фомкина. - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 332 с.

54. Трохина, С. Д. Управление финансовым состоянием предприятия /С. Д. Трохина, В. А. Ильина, Т.Ф. Морозова // Финансовый менеджмент. - 2016. -№ 1. – С. 9-18.

55. Толпегина, О.А. Система оценочных показателей платежеспособности / О.А. Толпегина // Эффективное антикризисное управление. – 2016. – № 1. – С. 36-39.

56. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.

57. Турманидзе, Т. У. Финансовый анализ: учебник / Т.У. Турманидзе. - 2-ое изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 287 с.

58. Сеницкая, Н. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Н. Я. Сеницкая. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 213 с. — (Университеты России). Книга доступна в электронной библиотечной системе [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru).— ISBN 978-5-9916-8234-3.

59. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учебник / Г.В. Савицкая. - 14-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 649 с.

60. Самылин, А.И. Корпоративные финансы [Текст] : учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 472 с.

61. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и

инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2015. - 398 с.

62. Шестакова, Е.В. Оценка рисков в управлении финансами / Е.В. Шестакова // Справочник экономиста. – 2014. – № 3. – С. 77-85.

63. Швецова, О. И. Оценка финансовой, инвестиционной деятельности [Текст] / О. И. Швецова // Экономика - технологии. - 2016. - № 2. - С. 20 - 29.

64. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст]: учебное пособие - 2-е изд., испр. и доп. / А.Д. Шеремет А.Ф. ИONOва. - М.: Инфра - М., 2016. - с. 326.

65. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 236 с.

66. Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид. - М.: Вильямс, 2016. - 464 с.

67. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабли., 2015. - 648 с.

68. Экономика предприятия: в сфере товарного обращения / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова, Т. И. Марченко. – Москва: КноРус, 2015. – 298 с.

69. Яшин, С. Н. Формирование инструментария оценки уровня финансового состояния предприятий для осуществления инновационной деятельности [Текст]/ С. Н. Яшин // Финансы и кредит, 2016. - № 24. - С. 2 - 9.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс									
на 31 декабря 2016 г.									
Форма по ОКУД						Коды			
						0710001			
Дата (число, месяц, год)						31	12	2016	
						00351484			
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Гросс"						по ОКПО		1901063054	
Идентификационный номер налогоплательщика						ИНН		15.81	
Вид экономической деятельности Оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии						по ОКВЭД		47 13	
Организационно-правовая форма / форма собственности						по ОКОПФ / ОКФС		384	
Общество с ограниченной ответственностью / Частная						по ОКЕИ			
Единица измерения: в тыс. рублей									
Местонахождение (адрес)									
655017, Хакасия Респ, Абакан г, Складская ул, д. 11Б									
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.				
	АКТИВ								
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
	Нематериальные активы	1110	-	-	212				
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-				
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-				
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-				
	Основные средства	1150	24 939	7 351	7 483				
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-				
	Финансовые вложения	1170	-	-	-				
	Отложенные налоговые активы	1180	1 303	931	-				
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-				
	Итого по разделу I	1100	26 242	8 281	7 696				
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
	Запасы	1210	4 256	3 425	6 013				
	в том числе:								
	Материалы	12101	3 621	3 108	5 462				
	Товары	12102	439	232	6				
	Готовая продукция	12103	194	84	544				
	Животные на выращивании и откорме		1	1	1				
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-				
	Дебиторская задолженность	1230	3 381	4 039	9 300				
	в том числе:								
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	126	400	259				
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	2 582	2 676	7 762				
	Расчеты по налогам и сборам	12303	30	21	105				
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	277	268	215				
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12305	43	72	401				
	Расчеты с подотчетными лицами	12306	17	56	21				
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12307	128	546	537				
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	382	382	907				
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	73	224	240				
	Прочие оборотные активы	1260	113	8	36				
	Итого по разделу II	1200	8 205	8 078	16 496				
	БАЛАНС	1600	34 447	16 359	24 192				



# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах										
за Январь - Декабрь 2016 г.										
							Коды			
Форма по ОКУД							0710002			
Дата (число, месяц, год)							31	12	2016	
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Гросс"						по ОКПО		00351484	
Идентификационный номер налогоплательщика						ИНН		1901063054		
Вид экономической деятельности		оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии				по ОКВЭД		15.81		
Организационно-правовая форма / форма собственности							47		13	
Общество с ограниченной ответственностью / частная						по ОКОПФ / ОКФС				
Единица измерения: в тыс. рублей							по ОКЕИ		384	
Пояснения	Наименование показателя				Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.			
	Выручка				2110	76 525	64 159			
	Себестоимость продаж				2120	(60 087)	(50 870)			
	Валовая прибыль (убыток)				2100	16 438	13 289			
	Коммерческие расходы				2210	(11 100)	(5 555)			
	Управленческие расходы				2220	(12 961)	(14 540)			
	Прибыль (убыток) от продаж				2200	(7 623)	(6 806)			
	Доходы от участия в других организациях				2310	-	-			
	Проценты к получению				2320	30	(2)			
	Проценты к уплате				2330	(362)	(255)			
	Прочие доходы				2340	4 403	5 853			
	Прочие расходы				2350	(3 649)	(7 476)			
	Прибыль (убыток) до налогообложения				2300	(7 201)	(8 686)			
	Текущий налог на прибыль				2410	-	-			
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)				2421	(1 068)	(806)			
	Изменение отложенных налоговых обязательств				2430	-	-			
	Изменение отложенных налоговых активов				2450	372	931			
	Прочее				2460	-	-			
	Чистая прибыль (убыток)				2400	(6 829)	(7 755)			





# ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах									
за Январь - Декабрь 2015г.									
Коды									
0710002									
Дата (число, месяц, год)									
31122015									
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Гросс"							по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщи							ИНН		
Вид экономической оптовая и розничная торговля товарами бытовой химии, косметики и парфюмерии							по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма / форма собственности									
Общество с ограниченной ответственностью / частная							по ОКОПФ / ОКФС		
Единица измерени в тыс. рублей							по ОКЕИ		
384									

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015г.	За Январь - Декабрь 2014г.
	Выручка	2110	64159	64611
	Себестоимость продаж	2120	-50870	-60752
	Валовая прибыль (убыток)	2100	13289	3859
	Коммерческие расходы	2210	-5555	-6302
	Управленческие расходы	2220	-14540	0
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-6806	-2443
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	-2	27
	Проценты к уплате	2330	-255	-126
	Прочие доходы	2340	5853	8105
	Прочие расходы	2350	-7476	-7702
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-8686	-2139
	Текущий налог на прибыль	2410	0	0
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-806	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	931	0
	Прочее	2460	0	357
	Чистая прибыль (убыток)	2400	-7755	-1782

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015г.	За Январь - Декабрь 2014г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(1 782)	62
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

(подпись)

Маркушева Татьяна  
Ивановна

(расшифровка подписи)

12 января 2016 г.